

OTDK-DOLGOZAT

Horn Nikolett
MA

2013

**ÖTLETTŐL A VALÓSÁGIG, AVAGY EGY SZÁLLODAI PROJEKT
ELŐKÉSZÍTÉSÉNEK LÉPÉSEI**

**FROM IDEA TO REALITY OR THE PLANNING STAGES OF
A HOTEL'S PROJECT**

Horn Nikolett

KÉZIRAT LEZÁRVA: 2012. JÚNIUS 30.

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés	1
2. Projekt elmélete.....	2
2.1. PROJEKT DEFINÍCIÓJA, MEGHATÁROZÁSA	2
2.2. PROJEKTTIPOLÓGIA	3
2.3. PROJEKTMENEDZSMENT JELENTŐSÉGE	5
2.4. PROJEKTEK ÉLETCIKLUSA.....	6
2.5. PROJEKT ÉRINTETTJEI	11
2.5.1. <i>Projekt megvalósításában részt vevő személyek</i>	11
3. Ifjúsági turizmus	13
3.1. IFJÚSÁGI TURIZMUS PIACÁNAK JELLEMZÉSE.....	13
3.1.1. <i>Fiatalok utazásainak általános jellemzése</i>	13
3.1.2. <i>A magyar fiatalok belföldi utazási szokásai</i>	14
3.1.3. <i>A Magyarországra érkező fiatalok utazási szokásai</i>	15
3.2. IFJÚSÁGI SZÁLLODÁK ISMÉRVEI	16
3.2.1. <i>A magyar ifjúsági turizmus szálláshelykínálata</i>	17
3.2.2. <i>A hatékonyan működő ifjúsági szálloda ismérvei</i>	18
4. A kutatás módszertana	21
5. Projekt kezdeményezése	23
5.1. KEZDEMÉNYEZÉS	23
5.1.1. <i>Projektötlet</i>	23
5.1.2. <i>Helyzetelemzés</i>	24
6. Projektötlet meghatározása	29
6.1. PROBLÉMAFA	29
6.2. CÉLFA.....	31
6.3. PROJEKTALTERNATÍVÁK MEGHATÁROZÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE	33
7. Projekt előkészítése	40
7.1. POTENCIÁLIS PARTNEREK ELEMZÉSE	40
7.2. PROJEKTKÖRNYEZET ELEMZÉSE	40
7.3. ÖNÉRTÉKELÉS	41
7.4. KOCKÁZATELEMZÉS.....	42
7.5. PIACELEMZÉS	45
8. Projekttervezés	51
8.1. PROJEKT-STRUKTÚRA	51
8.2. ERŐFORRÁS-ALLOKÁCIÓ ÉS A TEVÉKENYSÉGEK IDŐTARTAMÁNAK MEGADÁSA.....	52
8.3. IDŐTERVEZÉS	53
8.4. KÖLTSÉGTERVEZÉS ÉS PÉNZÁRAMLÁSI TERV	54
8.5. LOGIKAI KERETMÁTRIX	55
9. Kutatási eredmények összefoglalása	58
10. Összegzés.....	62
Irodalomjegyzék.....	63
Mellékletek	I
1. MELLÉKLET: TEVÉKENYSÉGI-STRUKTÚRA	II
2. MELLÉKLET: TEVÉKENYSÉGI LISTA	III
3. MELLÉKLET: ERŐFORRÁS ALLOKÁCIÓ.....	IV
4. MELLÉKLET: FELELŐSSÉG MÁTRIX	V
5. MELLÉKLET: GANTT-DIAGRAM	VI
6. MELLÉKLET: GANTT-DIAGRAM (KRITUKS ÚT)	VII
7. MELLÉKLET: KÖLTSÉGTERV	VIII
8. MELLÉKLET: PÉNZFORGALMI TERV	XI
9. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV	XII

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: SWOT- analízis	24
2. táblázat: Veszprém vendégéjszakái 2006-2010	27
3. táblázat: Szállodák vendégéjszakái	28
4. táblázat: Projekterternatívák	34
5. táblázat: Döntési mátrix	36
6. táblázat: Kockázatelemzés	43
7. táblázat: Logikai keretmátrix	56
1. ábra: Általános projektciklus modell	7
2. ábra: Corsten projektmenedzsment életciklus elmélete	9
3. ábra: Ifjúsági szálláshelyek régióként	18
4. ábra: Problémafa	29
5. ábra: Célfá	31
6. ábra: Fiatalok utazási szokásai	45
7. ábra: Szálláshely kiválasztásához gyűjtött információk forrásai	46
8. ábra: Modern ifjúsági szálláshely jellemzőinek értékelése	48
9. ábra: Sport-és játékeszközök értékelése	49

1. BEVEZETÉS

„Attól a versenytárstól kell félned, amelyik egyáltalán nem foglalkozik veled.
Csinálja a dolgát, méghozzá egyre jobban és jobban.”

(Henry Ford)

Henry Ford szavai jól tükrözi a dolgozatomban bemutatott innovatív ötletet. Az állandóan változó piaci, jogi, technológiai környezet még jobban ösztönzi a vállalatokat, hogy ne csak a konkurens szervezetek követésére fókuszáljanak, hanem hozzanak létre új, eddig szokatlan, de a vevői igényeknek megfelelő termékeket, illetve szolgáltatásokat. Az újszerű elgondolások, tervek kidolgozásának és megvalósításának egyik eszköze a projektmenedzsment.

Dolgozatomat elméleti áttekintéssel kezdem, melyben a projektmenedzsment alapjait és a projekt életciklus modelleket ismertetem, illetve sorra veszem azokat a terveket, elemzéseket, melyek megelőzik a teljesítés folyamatát. Nem utolsósorban elemzem az ifjúsági turizmus piacát, a magyar és külföldi fiatalok utazási szokásait és az ifjúsági szállók legfontosabb ismérveit.

Kutatómunkámban egyrészt a projektek előkészítési és tervezési fázisában alkalmazott technikák, elemzések kerülnek bemutatásra az általam kitalált projektötlet példáján keresztül, mely elkészítésével Projekt menedzsment tantárgy keretén belül is foglalkoztunk csoporttársaimmal. Másrészt kvantitatív kutatás révén, kérdőív segítségével feltárom a célszegmens (elsősorban 12 - 35 év közöttiek) utazási szokásait, véleményeit és fejlesztési javaslatait az ifjúsági szállókkal kapcsolatban.

Fontosnak tartottam, felhívni a figyelmet, a projekttervezés során használt módszerek jelentőségeire és céljaira, a köztük fennálló függőségi kapcsolatokra, illetve igyekeztem az általuk kapott eredményeket részletezni, táblázatokban megjeleníteni. A fiatalok körében végzett felmérés eredményeit diagramok szemléltetik.

A dolgozat végén az elvégzett kutatások, elemzések után, az általam felállított hipotézisekből téziseket fogalmaztam meg és választ kapunk arra a kérdésre, hogy hogyan juthatunk el egy piacképesnek látszó ötlettől egészen annak megvalósításáig.

2. PROJEKT ELMÉLETE

Dolgozatom megírásának egyik célja, hogy bemutassam egy szállodai projekt előkészítésének legfontosabb lépéseit. Ebben a témakörben már rengeteg tanulmány és megannyi elméleti modell született (például: PCM Handbook, 1999; PMBOK, 2004). Jelen fejezetben bemutatom a legfontosabb elméleteket, megállapítva melyek leginkább alkalmazhatóak a dolgozatban szereplő szállodai beruházásnál. Főbb témakörök tehát: a projekt fogalma és típusai, a projektmenedzsment jelentősége, projekt érintettjei, az életciklus elméletek Görög és Corsten munkássága alapján.

2.1. PROJEKT DEFINÍCIÓJA, MEGHATÁROZÁSA

A projekt nagyon divatos és közkezdvelt szó napjainkban, így fontosnak tartom e fogalom definiálását, illetve meghatározni, hogy a dolgozat keretén belül, mely projekt, illetve projektmenedzsment fogalmakat tartom irányadónak.

A projekt fogalmát Görög (1999, p. 32) következőképpen fogalmazza meg: „projektnek tekintünk minden olyan feladatot, illetve annak végrehajtását, amely eltér egy szervezet szokásos, s így rutinjellegűnek nevezhető napi tevékenységétől, és valamilyen *egyszeri, komplex feladatot* jelent a szervezet számára.”

Bajna a fentiekén kívül kiemelte, hogy ezen összetett feladatok, problémák nagyobb tervezési ráfordítást, *speciális szakismeretet* esetenként *különleges tervezési eljárást* igényelnek, ezenkívül *pontosan* meghatározható, *kezdesi és befejezési időponttal*, terjedelemmel rendelkeznek. (Bajnát idézi Dr. Gaál–Szabó, 2002, p. 2)

Aggteleky (1994, p. 21) meghatározása szerint, „a projektek időben lehatárolt, gyakorlati vonatkozású vagy absztrakt tervek, amelyek *méretük, bonyolultságuk, jelentőségük és egyediségük* miatt a menedzsment rutinszerű tervezői és vezetői feladatainak keretei között általában nem oldhatók meg kielégítően”.

Kerzner (2006) a projektet ugyancsak feladatok, tevékenységek sorozataként írja le, amelynek *előre meghatározott célja* és *költségvetése* van, végrehajtása *emberi és egyéb ráfordításokat* igényel, ezenkívül kiemeli a projektek *multidiszciplináris jellegét*.

A fenti definíciókból a projekt főbb ismérvei, kritériumai:

- egyszeri, bonyolult, komplex feladat;
- előre meghatározott cél (új termék, szolgáltatás) elérése érdekében jön létre;
- adott költségvetési és időkereten belül végrehajtandó;
- előkészítése speciális ismereteket, szaktudást igényel;
- meghatározott kezdési és befejezési időpontokkal rendelkezik;
- célja a változtatás, valamilyen új, vagy különleges nyújtása, létrehozása;
- hozzárendelt erőforrásai vannak;
- multidiszciplináris jellegű;
- a feladat mérete, bonyolultsága és jelentősége meghatározó.

A nemzetközi és a hazai szakirodalomban számos meghatározást találunk, mégis a fent ismertetett jellemzőket véleményem szerint legjobban Madauss (2000, p. 37) foglalta össze, aki szerint „a projektek olyan *kezdsi és befejezési dátummal* rendelkező tervek, amelyeket az *időbeli korlátozás, egyszeriség, komplexitás és újszerűség* ismérvekkel jellemezhetünk. Röviden a projekt egy *rendkívüli, szokatlan terv*.”

2.2. PROJEKTTIPOLÓGIA

A projekteket számos elv szerint lehet csoportosítani, például Dr. Gaál–Szabó (2002) a német szakirodalom különböző csoportosítási módjait mutatja be, melyek a projektet nemzetisége, kiterjedése, tárgya, mérete, filozófiája, illetve a részprojektek jellege alapján is tipizálja. E rendkívül szerteágazó tipologizálást nem, csupán az általam fontosnak vélt csoportosításokat szeretném bemutatni.

Az egyes stratégiai feladatok megvalósítására létrehozott projektek jelentősen eltérhetnek egymástól a projektmegvalósítás tevékenységi tartalma és az elérendő cél(ok) alapján. Mégis a projektcélként definiált elérendő eredmény alapján Görög (2001) a projekteknek három fő kategóriáját különítette el:

- beruházási projektek;
- kutatási és fejlesztési projektek;
- szellemi szolgáltatási projektek.¹

Görög a *beruházási projektek* csoportjába sorolta azon projekteket, amelyeknek eredményként, egy termék előállítására vagy egy szolgáltatás teljesítésére alkalmas létesítmény jön létre, vagy egy már meglévő épületet alakítanak át, bővítenék ki, újítanak fel, vagy

¹ Görög (2001) könyvében utal arra, hogy a projektek ezen csoportját menedzsmentprojekteknek vagy orgware projekteknek is nevezik más szakirodalomban.

szüntetnek meg. A beruházási projektek sajátossága, hogy a projekt céljaként elérendő eredmény (a létesítmény) műszaki és teljesítmény paraméterekkel leírható. Ugyancsak jellemzőjük, hogy fizikai teljesítésük meghatározó erőforrásai materiális jellegűek (például berendezés, gép, anyag, stb.). Beruházási projekt elvárt eredménye modellezhető, ha korábbi, hasonló létesítmények megvalósítási, átalakítási tapasztalatai (amennyiben ezek léteznek és hozzáférhetőek) felhasználhatóak, de prototípus nem készíthető.

Kutatási és fejlesztési projektek csoportjába tartoznak azon projektek, melyeknek eredményeként, új termék, technológia jön létre, egy már meglévő termék vagy technológia javítása következik be, új termék, technológia alkalmazása válik lehetségessé, vagy új értékesítési, esetleg beszerzési piacok kerülnek megszerzésre. A K+F projektekre jellemző, hogy a célként meghatározott eredmény jól rögzíthető kvantitatív módon (általában műszaki paraméterek segítségével). Ezen projektcsoporthoz sajátossága, hogy a fizikai megvalósítás során a kézzel fogható, materiális jellegű erőforrások mellett egyre inkább a szellemi erőforrások kerülnek előtérbe. Ebbe a csoportba tartoznak az ún. termékfejlesztési projektek, melyeknél prototípus készíthető, míg a többi projekttypusnál a modellezés, illetve a korábbi, hasonló projektek tapasztalatai hasznosíthatóak.

A *szellemi szolgáltatási projektek* csoportjába sorolható, a szervezeti struktúra átalakítása, a tulajdoni struktúra megváltoztatása (például privatizáció), a szervezet tagjainak továbbképzése vagy átképzése, a szervezet működési folyamatainak újratervezése, stb. Az ilyen jellegű projektek elvárt eredménye sokszor közvetlenül nem számszerűsíthető, inkább csak a létrejövő új eredmény hatásai figyelhetőek meg és írhatók le. A célként elérendő eredmény modellezhető, ehhez pedig kiváló segítséget nyújt a korábban megvalósult hasonló projektek tapasztalatai. A szellemi szolgáltatási projektek erőforrásai a szellemi erőforrások.

Projektek csoportosításával más szerzők is foglalkoztak, mint például Papp (2002) és Nemeslaki (1995), akik a fent bemutatott projekttypizáláshoz nagyon hasonló csoportosítást mutattak be műveikben, ezért e tipizálásokra dolgozatomban nem térek ki.

Görög (2003) szerint a projekteket az alapján is lehet csoportosítani, hogy a fizikai megvalósításukban kik vesznek részt.

Ez alapján három projekttypust különböztethetünk meg:

- Külső projektek, ahol a projekt teljesítését a projekttulajdonos szervezettel szerződéses viszonyban álló külső közreműködők hajtják végre.

- Belső projektek, ahol a projektet kezdeményező szervezet a projekt megvalósítása során döntően a belső erőforrásaira támaszkodik.
- Vegyes (részben belső, részben külső) projekt, ahol a projekt teljesítésében egyaránt részt vesznek a projektet kezdeményező szervezet mellett a vele szerződéses viszonyban álló külső közreműködők is.

Görög (2001) a fenti két projektcsoportosítást egybevetve megállapította, hogy a beruházási projektek döntő többsége külső projektnek számít. A kutatási és fejlesztési projektek jelentős hányada belső projektek, míg a szellemi szolgáltatás jellegű projektek többnyire vegyes (részben belső, részben külső) projektek közé tartoznak.

Dolgozatomban bemutatott projekt a beruházási projektek csoportjába sorolható, hiszen a projekt eredményeként egy már meglévő létesítményt alakítunk át materiális jellegű erőforrások segítségével és mint a beruházási projektek általában külső projekt, hiszen a kezdeményező szervezet (esetünkben a szálloda) saját erőforrásai révén nem tudna egy ilyen jellegű projektet előkészíteni és megvalósítani.

Későbbiekben kifejezetten e projektípussal kapcsolatos életciklus-modelleket és megvalósíthatósági tanulmányokat jellemezem.

2.3. PROJEKTMENEDZSMENT JELENTŐSÉGE

Ahhoz, hogy felismerjük a projektmenedzsment jelentőségét, ismerkedjünk meg e tudományág fejlődésével. Történelmünk során számos olyan „projektről” beszélhetünk, melyek végrehajtása komoly koordinációs és szervezési feladatokat igényeltek. Gondoljunk csak bele, hogy az egyiptomi piramisok, vagy a kínai nagy fal építése milyen irányítási és vezetési képességeket igényeltek, attól a személytől, aki az emberek munkáját irányította, összehangolta. Ezt a személyt ma projektmenedzsernek neveznénk. A projektmenedzsmentről, mint tudományról azonban csak a XX. századtól beszélhetünk, amikor is először az űrkutatásban, majd a hadiiparban bonyolult és kockázatos feladatok megoldására alkalmazták. Az első projekt, ahol modern projektvezetési és tervezési módszereket alkalmaztak a Manhattan-terv (Manhattan Engineering District Project) volt, mely során kifejlesztették az első atombombát. (Verzuh, 2006)

Görög (1999) szerint a globalizáció és a piacgazdaság változásának felgyorsulása óta, a szervezetek működését befolyásoló környezeti feltételek állandóan változnak, így a XX. század második felétől a szervezetek számára szinte létformává vált a folytonos alkalmazkodás. Ez a változási kényszer ösztönzi a vállalatokat, hogy valami újat, valami olyan egy-

szeri feladatot hajtsanak végre, mely eltér a szokásos, napi szinten ellátandó feladataiktól. Görög értelmezésében a projektmenedzsment nem más, minthogy a vállalat, a birtokában lévő humán- és technikai erőforrásait, információit és tapasztalatait, illetve a technikai és módszertani eszköztárát egy előre meghatározott, egyedi cél elérése érdekében felhasználja.

Hasonló megközelítést ad Papp (1997, p. 13) aki szerint a projektmenedzsment „egy komplex folyamat egészét átfogó és eredményességét segítő integrált vezetési-irányítási rendszer, amely magában foglalja a projekt egész életciklusát, a problémafeltárás, illetve a koncepcióalkotás fázisától egészen a megvalósítás, az implementálás fázisáig”.

Dr. Gaál–Szabó (2002, p. 4) szerint „a projektmenedzsment a vezetéstudomány önálló független ága, mely totális rendszerbe integrálja azokat a technikákat, amelyek elősegítik a projekt céljainak eredményes és hatékony realizálását”.

Ezen megközelítések közül Aggteleky–Bajna (1994, p. borító oldal) definícióját tartom dolgozatomban során mérvadónak, akik szerint a projektmenedzsment, „egyrészt a projektek lebonyolítására szolgáló vezetési feladatok, technikák és eszközök összessége, másrészt olyan projekttervezési, megvalósítási, vezetési eljárás és elv, amelyet alkalmazkodóképesség, átütőerő, innovációs képesség és kreativitás jellemez. Olyan komplex problematikák esetében, amikor a megoldás célorientált és átfogó szemléleti módot, valamint optimalizálást követel meg, ha részterületeket kell koordinálni”.

2.4. PROJEKTEK ÉLETCIKLUSA²

A projektek életciklusa magában foglalja az ötlet felmerülésétől, a projekt lezárásáig (sőt még az után is) tartó folyamatot. Fontos látni, hogy egy projekt megvalósítása milyen szakaszokra bontható, illetve hogy az egyes fázisokban milyen tevékenységeket kell elvégezni.

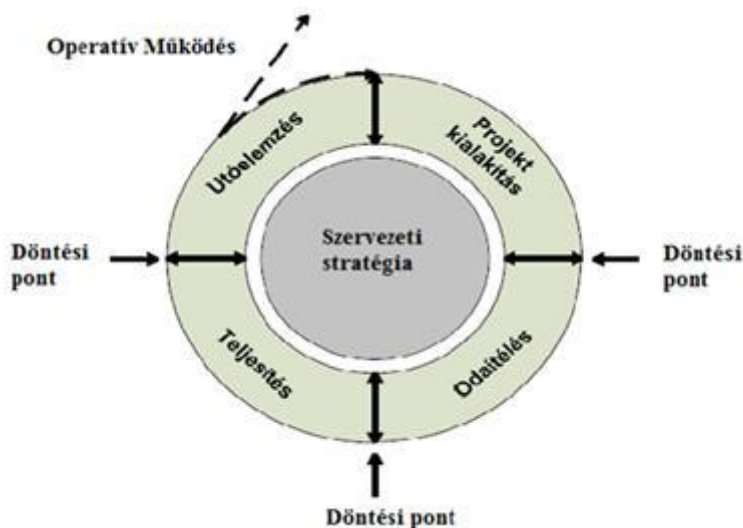
A beruházási projektek - főként ahol új létesítmény jön létre - a projektmenedzsment klaszikus eseteiként értelmezhetőek, ugyanis új létesítmények projektként történő létrehozása, megvalósítása több évszázados múltra tekint vissza. Ebből következik, hogy az ezen a területen alkalmazott megoldások és eljárások olyannyira letisztultak, hogy alapul szolgáltak a

² Projekt életciklus e típusát Dr. Gaál–Szabó (2002) létesítménymegvalósítási életciklusnak nevezi.

XX. század második felében a K+F projektek, illetve a szellemi szolgáltatási projektek részére is. (Görög, 2001)

E fejezetben bemutatott életciklus-modell általánosan, a projektek különböző csoportjára egyaránt alkalmazható, de lényegesnek tartom felhívni a figyelmet az általam választott projekt típus (beruházási) sajátosságaira.

Görög (1999, p. 36) szerint: „a beruházási projektciklus a beruházási folyamat stratégiaorientált szemléletének koncepcionális kerete, amely a beruházási projektek megvalósulási folyamatát olyan megközelítésben ábrázolja, ahol a tevékenységi fázisokat (előkészítés, odaítélés, fizikai megvalósítás, utóelemzés) alapvető (kritikus) döntési pontok határolják el”.



1. ábra Általános projektciklus modell

Forrás: Görög, 2003, p. 65

Görög (2003) általános projektciklus modellje egy körfolyamat, melynek forgástengelye a szervezeti stratégia. A projektciklus négy tevékenységi fázisra bontható: előkészítés, odaítélés, teljesítés és utóelemzés. Ezen folyamatokat három kritikus, döntési pont határolja, melyek jelentősége mind a folyamat szempontjából, mind annak a szervezeti stratégiával való ütköztetés, összehasonlítás szempontjából meghatározó. A következőkben az egyes fázisokat röviden ismertetem.

A projektkialakítás fázisában a stratégiai meghatározottság egyértelmű, mivel a projektet a szervezeti stratégia alapján alakítják ki. Ebben a szakaszban a létesítmény iránti igény (beruházási projekteknél) megfogalmazása után, különböző létesítményvariációk (projektalternatívák) kerülnek kidolgozásra. A megvalósíthatósági tanulmányok alapján születik meg a döntés, a megvalósításra kerülő változatról. A beruházási projektekről általában el-

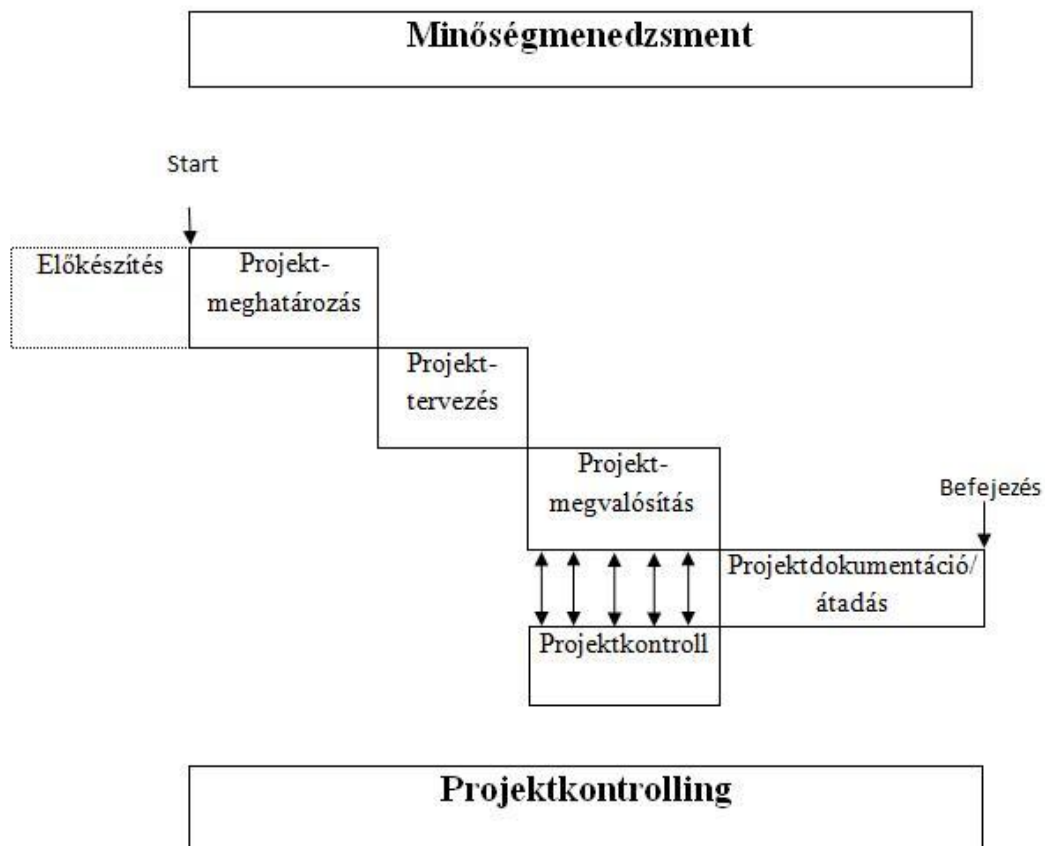
mondható, hogy kvantitatív módon jól definiálhatóak és a projekteredményt (új létesítményt) létrehozó munkafolyamatok, tevékenységek ugyancsak számszerűsíthetőek. Az előkészítés fázisának végén születik meg a döntés a megvalósítani kívánt alternatíváról.

Az odaítélés szakaszában a szerződésstratégia kerül kialakításra. Ha projektünk kivitelezésében külső közreműködők is részt vesznek (külső vagy vegyes projektek esetében), akkor ebben a fázisban történik a projekt teljesítésstratégiájának kidolgozása, a versenyeztetés és a szerződéskötés. A projektciklus ezen szakaszában a felelőségek (időtartamokra és költségekre vonatkozóan) és a kockázatok felosztására kerülnek a projekttulajdonos és a projektben részt vevő közreműködők között. Fontos, hogy a felelőségek és a kockázatok megoszlásának rendszere világos legyen. Minél jobban kvantifikálható a projekteredmény annál jobban végezhetőek el az odaítélés tevékenységei, így kevésbé van jelentősége (bár nem lehet mellőzni) a konzisztencia vizsgálatnak (szervezeti stratégiával való ütköztetés). Ezen fázis végén választjuk ki partnereinket és kötünk velük szerződést. A jogi következmények miatt, a projekt módosítására, törlésére a szerződéskötés előtt van lehetőség.

A projektciklus harmadik szakasza a teljesítés (létesítmény fizikai létrehozása), a projekt tartalmának megfelelő tevékenységi folyamatok végrehajtását jelenti, így a fázis végére a projekteredmény is megvalósul. A teljesítés során számos olyan döntést kell meghoznunk, melyeknél különböző megvalósítási alternatívák is szóba jöhetnek, ezért itt még nagyobb a jelentősége (akár jól, vagy kevésbé jól számszerűsíthető az eredmény), hogy a projekt eredményét a szervezeti stratégiával ütköztessük. A fázis végén döntést hozunk a projekteredmény elutasításáról, vagy elfogadásáról. Ez az utolsó lehetőség, hogy hibás, vagy a projekt célkitűzéseinek nem megfelelő teljesítést elutasítsunk.

A teljesítést követően, a projekt operatív működésével / működtetésével egy időben a projektciklus utolsó fázisára, az utóelemzésre is sor kerül. Ebben a szakaszban egyrészt a teljes projektmegvalósítási folyamat elemzését, másrészt a tapasztalok levonását és rögzítését kell elvégezni, hogy azokat a további projekteknél is fel lehessen használni. A szervezet stratégiai céljai és a projekteredmény ütköztetése után egyértelművé válik a projekt sikere vagy éppen kudarca.

Corsten (2000) életciklus elméletében Görög mellett ugyancsak fontosnak tartotta a projekteredményt a szervezet stratégiájával egybevetni az egyes fázisokban, mégis a két modell különbözősége szemmel látható.



2. ábra Corsten projektmenedzsment életciklus elmélete

Forrás: Dr. Gaál–Szabó (2002, p. 50)

Az első lényeges különbség, hogy Corsten projektciklus modelljében a projekt elindítását megelőzi az előkészítés fázisa, melyben megvalósíthatósági tanulmányok elkészítésén kívül, a jövőbeli potenciális partnereket és a projektkörnyezetet is elemezzük, illetve a szervezet önértékelését is elvégezzük. Ebben a szakaszban kerül sor továbbá a projekt megvalósítási folyamata során felmerülő kockázatok részletes elemzésére, illetve az előkalkuláció elkészítésére, melyben a várható kiadásokat és bevételeket rögzítjük.

Ezen előzetes tanulmányok elkészítése után, a fázis végén a projektötlet megvalósításáról vagy éppen annak elvetéséről hozunk döntést.

Amennyiben elfogadjuk az ötletet a projekt meghatározás fázisában, az elérni kívánt célokat finomítjuk, pontosítjuk, majd a projekt idő - és költségkeretének, tárgyának és érdekcsoportjainak (érintettjeinek) részletes körülhatárolását végezzük el. A következő fázis a projektmegvalósítás alapját képezi, melyben sor kerül a projektcélok rögzítésére, a projekt-szervezet meghatározására, a tevékenységi struktúra létrehozására, a költség – idő – erőforrástervek elkészítésére, illetve a kockázatok elemzésére.

A projektterveket célorientáltan a projektmegvalósítás szakaszában hajtjuk végre. A folyamat közben a projektkörnyezetben, a vállalatnál vagy a megbízó által indukált változások kezelésére a konfiguráció-menedzsment eszközeit alkalmazhatjuk. A projektben bekövetkezett változások felismerése után, azok hatásainak elemzésével, illetve a projektdokumentációk folytonos aktualizálásával biztosíthatjuk a projekteredmény és a stratégia közötti összhangot.

A megvalósítás és a projektkontroll fázisa egymással összefüggő folyamatok, így ezek párhuzamosan végezendők. A projektkontroll legfontosabb célja, hogy a projekt keretében végrehajtásra kerülő feladatokat, tevékenységeket ellenőrizze, az esetleges tervezési hibákat feltárja és a jövőbeni eltéréseket kiküszöbölje, elhárítsa. A projekt megvalósítását követően a projektdokumentáció fázisban kerül sor a legfontosabb adatok és tapasztalatok dokumentálására, összefoglalására, hogy azok a későbbiekben a megfelelő időben, helyen és formában elérhetőek legyenek. A projektdokumentáció tartalma lehet a külső közreműködőkkel kötött szerződések, a projekt idő-költség tervei, helyzetjelentések, tevékenységi-struktúra, átadás-átvételi dokumentumok, mérési listák, megvalósíthatósági tanulmányok, stb.

A projekt teljes életciklusát (elindításától a lezárásáig) a projektkontrolling és a minőségmenedzsment fázisok kísérik végig. A projektkontrolling feladata az egyes tevékenységek, esetleg projektek (ha egy szervezetnél több projekt is fut egy időben) közötti koordináció, jelentések készítése, információk szolgáltatása, illetve a döntések előkészítése.

A minőségmenedzsment a projekt teljes folyamata alatt gondoskodik arról, hogy a projekt keretében létrejövő termék vagy szolgáltatás a vevői igényeknek és a piac által megkövetelt minőségnek megfeleljenek. (Schnelle, 2004)

A fent leírtakból jól kitűnik, hogy Corsten összetettebben vizsgálta a projekt megvalósíthatóságát, mint ahogy Görög (1999) beruházási projekt életciklusában láthattuk, így a dolgozatomban témájaként választott projektet Corsten életciklus elmélete alapján készítettem el. Mivel ez egy fiktív projekt, így a projektciklus modell az előkészítés folyamatától a projekttervezés fázisáig kerül bemutatásra.

A projekt, illetve a projektmenedzsment fogalma, a projektek tipizálása és a különböző projekt életciklus modellek bemutatása után lényegesnek tartom a projekt érdekcsoportjainak körét tisztázni.

2.5. PROJEKT ÉRINTETTJEI

A projekt érintettjei („stakeholderek”), „azok a személyek vagy szervezetek, akik aktívan érdekeltek a projektben, vagy akiknek az érdekeit pozitívan vagy negatívan érinti a projekt végrehajtása vagy befejezése”. (Projektmenedzsment útmutató, 2006, p. 24)

Az érintetteknek két csoportját különböztetjük meg:

- Belső érintettek (projektcsapat tagjai, funkcionális vezetők, felső vezetés) közé tartoznak azon személyek, akik a projektstratégia kialakításában is részt vesznek, fontos támogató szerepük van annak végrehajtásában és általában pozitív hatással vannak a projektre, annak sikere számukra is kívánatos. A projektmenedzser általában hatással van a projekt belső érintettjeire.
- Külső érintettek közé tartoznak a vevők, ügyfelek, a szervezet versenytársai.

A projektmenedzsernek értékelni kell, hogy a különböző jogi, társadalmi, fogyasztói vagy egyéb csoportoknak milyen mértékű pozitív vagy negatív befolyása van a megvalósítandó projektre. Továbbá fel kell ismernie, hogy ezen személyek pozitívan vagy negatívan tudják befolyásolni a projekt sikerességét és szükség esetén készüljön fel ezek kezelésére. A szervezettel szerződésben álló vállalatok (például beszállítók, vállalkozók) ugyancsak külső érintettjei a projektnek. A projektmenedzser szolgáltatja a külső közreműködők számára szükséges információkat munkájuk elvégzéséhez. Tevékenységüket folyamatosan ellenőrzi és értékeli. (Cleland, 1988; Pinto, 2007)

2.5.1. Projekt megvalósításában részt vevő személyek

Mivel a projektek általában nem valósíthatóak meg bonyolultságuk révén intuitívan, rutinszerűen ezért szükséges egy tapasztalt, szakképzett tervezői csapat (projektcsapat) felállítása.

A csoport tagjainak tipizálása, illetve szerepük ismertetése Görög (2001) alapján:

- Beruházó (projekttulajdonos), aki által a létesítmény iránti igény megfogalmazódik, és aki a létesítmény vásárlója, vagyis leendő tulajdonosa lesz. A projekttel kapcsolatos döntések, úgymint a teljesítmény és műszaki paraméterek megfogalmazása, a megvalósítás időbeli és pénzbeli korlátainak felállítása, a szerződésstratégia kialakítása, a közreműködő vállalatok, szervezetek kiválasztása, illetve az elkészült létesítmény átvétele is az ő hatáskörébe tartoznak.

- Vállalkozó, az építés-szerelésre specializálódott vállalkozás vezetője, aki elvégzi a létesítmény kivitelezését, esetleg üzembe helyezését (próbaüzem végrehajtását).
- Tervező, az a műszaki tervezésre szakosodott személy, aki a létesítmény fizikai megvalósítási folyamatát megtervezi, és gyakran az előkészítési szakasz tervezési munkálataiban, megvalósíthatósági tanulmányokat készítve is részt vesz. Néhány esetben a tervező a kivitelezés műszaki ellenőrzésére is megbízást kap, de ezt a feladatot a beruházó is elláthatja, ha megfelelő tapasztalattal és jártassággal rendelkezik e területen.
- Mérnök-tanácsadó a létesítmények technológiai működési folyamataira szakosodott személy, aki az előkészítési szakasz tevékenységeit, feladatait látja el. Döntő fontosságú személy főleg akkor, ha a beruházó nem rendelkezik kellő szakismerettel, hiszen ebben az esetben a beruházó tanácsadója is lesz a projektciklus odaítélési és a fizikai megvalósítási szakaszában. Néhány esetben a fizikai megvalósítási szakasz tervezésével, illetve a létesítmény műszaki ellenőrzésével is megbízhatják őt.
- Beszállító, aki a (beépülő) anyagok, gépek, berendezések gyártója és szállítója lesz.

Az adott projekttől függően szükség lehet egyéb külső szakértők bevonására is a megvalósítási folyamatba. Mint például műszaki szakértők, jogi vagy pénzügyi tanácsadók, könyvvizsgálók, biztosítási szakértők.

3. IFJÚSÁGI TURIZMUS

Dolgozatom jelen fejezetében az ifjúsági turizmus piacának elemzésével foglalkozom, kitérve a magyar és külföldi fiatalok utazási szokásaira és az ifjúsági szállodák legfontosabb ismérveire.

3.1. IFJÚSÁGI TURIZMUS PIACÁNAK JELLEMZÉSE

Az általam kitalált, fiktív projekt egy három csillagos szálloda ifjúsági szállóvá való átalakításáról szól, így lényegesnek tartom, hogy a dolgozat elméleti áttekintésében a projektmenedzsment technikáin, módszerein kívül, bemutassam az ifjúsági turizmus piacát.

„Az ifjúsági turizmus magában foglalja a 16–29 éves korosztály egy évnél rövidebb ideig tartó, önálló utazásait, amit részben vagy teljes egészben más kultúrák megismerésének vágya, élettapasztalat szerzése, és/vagy az utazó szokásos környezetén kívül elérhető formális vagy informális tanulási lehetőségekből származó haszonszerzés motivál”. (Richards 2007, idézi Mester, 2008, p. 2)

„A célpiaci igényeknek megfelelő termékfejlesztés a szállodaiparban azt jelenti, hogy a szolgáltatást létrehozó (beruházó) tudatosan a piaci szegmens elvárásainak megfelelően határozza meg az adott szállodatelepítési, építészeti, gépészeti kialakítását és választja meg a szálloda berendezéseit, felszereléseit.” (Györffy, 2004, p. 118).

Így fontos, hogy megismerkedjünk a piaci szegmens jellemzőivel, igényeivel, elvárásaival. A magyar és a külföldi fiatalok utazási szokásairól a Magyar Turizmus Zrt. megbízásából 2007-ben, illetve 2008-ban kutatásokat folytattak. Bár az elmúlt években számos változás következett be a hazai, illetve a nemzetközi turisztikai piacon (vendégéjszakák számának visszaesése, kereskedelmi és magánszálláshelyek, illetve a vendéglátóhelyek bevételeinek visszaesése, stb.) frissebb felmérés nem áll rendelkezésünkre az ifjúsági turizmus keresleti és kínálati oldalának megismerésére. (Kereskedelmi Statisztikai Hivatal-
http://www.ksh.hu/stadat_eves_4_5)

3.1.1. Fiatalok utazásainak általános jellemzése

Nehéz behatárolni az ifjúsági turizmusban részt vett vendégek körét, de ha a fenti megállapítást figyelembe vesszük, akkor 16-29 év közötti fiatalok tartoznak ehhez a szegmenshez. Manapság a 18 év alatti korosztálynál is megjelenik a családtól független egyéni utazás (nyilván családi, szülői támogatással). A 18 év alattiak körében a szervezetek, intézmények

által szervezett utazások jellemzőek. Ide tartoznak a különböző tematikájú táborok (sport, történelmi, rajz), osztálykirándulások, erdei iskolák, sport- és kulturális egyesületek által szervezett találkozók, mint például néptánc találkozók, sportversenyek, vallási közösségek utazásai. A turizmus szempontjából nagyon fontosak ezen intézmények által szervezett utazások, hiszen ezekkel tudják felkelteni a fiatalokban az igényt, hogy új tájakat, embereket, kultúrákat ismerjenek meg és ez által, turizmusbarát generáció „kineveléséhez” járulnak hozzá. (Mester, 2008, pp. 2-13)

Az Ifjúsági turizmusban részt vett fiatalok szegmentálása motivációjuk alapján (Az ifjúsági turizmus fejlesztési stratégiája, 2010):

- „*Élmény és szórakozás*” – a társasági együttlétet, a barátokkal vagy társsal való közös pihenést és szórakozást elsődlegesnek tekintő utazók.
- „*Aktivitás és kaland*” – teljesítmény-orientált utazók, akik nemcsak különleges kalandokra vágnak, de szeretnék ezzel elismerést is kivívni társaik körében.
- „*Felfedezés*” – a kulturális és természeti attrakciók alapos megismerésére törekvő utazók, akik főleg tudásszomjuk csillapítására és/vagy esztétikai élmények szerzésére törekszenek.
- „*Elmélyülés*” – a célterületen szervezett formában tanulni vagy dolgozni kívánó fiatalok, akik emellett turistaként alaposan megismerik környezetüket is.

3.1.2. A magyar fiatalok belföldi utazási szokásai

Mester (2008, pp. 3-13) a magyarországi ifjúsági turizmus keresleti oldalát ismerteti az Önkormányzati Minisztérium Turisztikai Szakállamtitkársága és a Magyar Turizmus Zrt. által közösen végzett, a belföldi ifjúsági turizmust és annak környezetét vizsgáló kutatások eredményeit összefoglalva.

Általános jellemzők: A hazai lakosság 17-30 éves korosztályának aránya körülbelül 20%, ami 2 millió fő.³ 2008-as felmérés szerint a 17-30 éves korosztály hazai többnapos utazásai az összutazások 28,4%-át teszik ki, míg az egynapos utazások a 28,9%-át.

Motiváció: Az ifjúsági turizmusban részt vevő fiatalok motivációit tekintve a legfontosabb ok, amiért a magyar fiatalok útra kelnek, az a rokonok, barátok, ismerősök, meglátogatása (27%). Fontos számukra a szórakozás, pihenés és a sportolás (19%). A magyar fiatalok kevés érdeklődést mutatnak az egészségmegőrzés, a wellness, kulturális rendezvények és

³ 2001-es népszámlálási adatokat tekintve.

sportesemények, vásárok vagy konferenciák, kongresszusok iránt és igen alacsony (1%) a városnézés céljából való utazás is.

Utazás: A magyar lakosság többnapos belföldi utazásaiból legnagyobb rész (29,2%) a 14 év alatti gyermekeké lett 2005-ben, 19-24, 25-30, illetve 30-34 évesek utazásai körülbelül 20%-ot tettek ki, míg a legalacsonyabb részt (10,8%) a 15-18 évesek szerezték meg.

Úti célok: A fiatalok úti céljainak alapján a turisztikai régiókat négy csoportba lehet sorolni. A legkedveltebb régió a Budapest és Közép-Dunavidék, melyet a magyar fiatalok 1/5-e választott. Ezt követi 14-15%-kal a Balaton, Észak-Magyarország, és az Észak-Alföld régió. A fiatalok 8-9%-a választotta a Nyugat-Dunántúlt, a Közép-Dunántúlt valamint a Dél-Alföld régiót. A legkisebb látogatottsági mutatóval a Tisza-tó régió rendelkezik (3%).

Szálláshelyek: A magyar fiatalok belföldi utazásaik során a leggyakrabban barátaik, ismerőseik által biztosított szálláshelyet vesznek igénybe (65%), 11% saját vagy családja weekend házát vagy egyéb saját tulajdonban lévő ingatlant használja. A fiatalok 7%-a választ hoteleket, szállodákat, míg 6% ifjúsági szálláshelyeket.

Költési szokás: A belföldi utazások során legtöbbször az étkezésre költenek, melyet általában éttermi fogyasztással (14%), illetve élelmiszerboltban történő vásárlással (18%) oldanak meg. Ezenkívül az összköltség jelentős hányada (17%-a) a befizetett étkezéssel egybekötött szállásköltség. A magyar fiatalok keveset költenek kulturális szolgáltatásokra, egészségmegőrzésre, sportolásra (például sporteszközök kölcsönzésére), helyi közlekedésre.

3.1.3. A Magyarországra érkező fiatalok utazási szokásai

Általános jellemzők: A megkérdezettek 44%-a 18–24 év közötti, 56%-a 25–30 éves volt. A turisták 82%-a Európából érkezett. Az Európából érkező fiatalok egyharmada valamely Magyarországgal szomszédos országból utazott hazánkba (Szlovákia, Románia, Ausztria, Ukrajna).

Motiváció: A külföldi fiatalok utazásának legfőbb motivációja a városlátogatás (63,4%) és vásárlás (56,7%) volt. Jelentős hányaduk Magyarország kulturális látnivalóinak megtekintése miatt érkezett hazánkba (44,4%), de a szórakozás, kikapcsolódás (39,4%) is kedvelt szabadidős tevékenység a külföldi fiatalok esetében.

Utazás ideje, időtartama: A külföldi látogatók körében a legnépszerűbb hónapok a nyári hónapok, június (11,6%), július (15,7%) és az augusztus (13,9%). A külföldi fiatalok közül legtöbbször júliusban és augusztusban érkeznek hazánkba és ekkor átlagosan 8,5 napot töltenek itt. Az utazás időtartama általában 2-6 nap, és csupán a fiatalok 6,4%-a érkezett 1 napra vagy 24 óránál rövidebb időtartamra.

Szálláshely: A külföldről érkezett fiatalok 37,2%-a szállodában szállt meg, a hoteleket követik az ifjúsági szállók (19,3%), 12,9% választott fizető magánszálláshelyet, míg 11,1%-a panzióban szállt meg. Kisebb hányaduk kollégiumot, turista szállót, kempinget választott.

Költés nagysága: A külföldi fiatalok többet költenek magyar társaiknál (átlagosan 568 eurót költöttek fejenként). Az összköltség 34,3%-át tette ki az utazási kiadás (elsősorban repülőjegy ára, illetve reptéri illeték), a szállodai költség 37,2%-ot, míg a vendéglátóhelyeken való étkezés a költségek 59,8%-át tette ki. (Mester, 2008, pp. 5-7)

Nemcsak a piaci szegmens igényeit és vásárlási szokásait érdemes elemezni, de a konkurens ifjúsági szálláshelyek ismérveit is.

3.2. IFJÚSÁGI SZÁLLODÁK ISMÉRVEI

Ahhoz hogy egy ifjúsági szállodai beruházást a piac igényeinek, illetve a jogszabályoknak megfelelően hajtsunk végre, ismernünk kell e szállodatípus fogalmát és szolgáltatásainak körét.

Az ifjúsági szállodák 2003. december 1-től az egyéb kereskedelmi szálláshely kategóriájába tartoznak. Ezen szállodatípus technikai felszereltsége, szolgáltatási választéka elmarad a szállodákkal szemben támasztott követelményektől. A kereskedelmi jelleg az ifjúsági szállodák esetében azt jelenti, hogy a szállók bevételeiket szolgáltatásaik értékesítésén keresztül realizálják, piaci rendszerben (kereslet-kínálat alakulásának függvényében), marketing-eszközöket igénybe véve. (Györffy Anna, 2004)

Mivel a Veszprém Hotel ***-t egy magas kategóriájú („C”) ifjúsági szállodának szeretnénk átalakítani, így fontos tudnunk milyen szolgáltatásokkal kell rendelkeznie az átalakított létesítményünknek.

Dr. Csizmadia (1996) szerint, a „C” kategóriájú ifjúsági szállóval szemben támasztott követelmények:

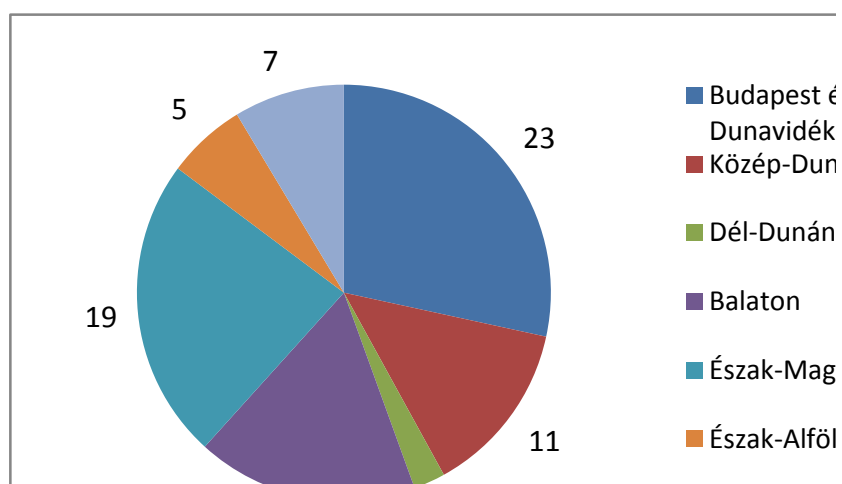
- 24 órás recepciószolgálat, vagy azt ellátni képes ügyelet.
- Az ágyak száma hálóhelyiségenként a 6-ot nem haladhatja meg. Emeletes ágy használata megengedett. A városban működő ifjúsági szálláshelyen ágyneműcsere háromnaponként, üdülőprogramok esetében legalább hatnaponként. A hálósobákban a vendégek csomagjai egyénileg zárható módon helyezhetők el. A hálósobákban egyéni olvasólámpa, ágyanként legalább két vállfa áll a vendégek rendelkezésére. Nemenként 10 főre legalább egy zuhanyozó, 6 főre egy mosdó, 6 főként egy WC áll a vendégek rendelkezésére.

- A szálláshelyen á la carte rendszerű melegkonyhás étterem üzemel.
- A szálláshelyen telefon - és fax szolgáltatást is biztosítanak.
- A közös fedett helyiségben televízió vagy rádió áll a vendégek rendelkezésére.
- A vendégek részére van egyéni értékmegőrzési lehetőség.
- A szálláshelyen, valamint az annak környezetében igénybe vehető szolgáltatásokról információt nyújtanak, legalább egy idegen nyelven.
- A vendégek részére mosási, valamint játék- és sporteszköz kölcsönzési lehetőség áll rendelkezésre.

3.2.1. A magyar ifjúsági turizmus szálláshelykínálata

Ha a statisztikai csoportosítást nézzük nemcsak az egyéb kereskedelmi szálláshelynek minősülő ifjúsági szállók tartoznak e csoportba, hanem a kollégiumok (főleg nyári időszakban), erdei iskolák valamint az ifjúsági turizmus kínálati oldalán megtalálhatóak a kempingek, panziók, alacsonyabb kategóriájú szállodák és magánszállások is. Az ifjúsági szállások többsége étkezési lehetőséget is nyújt vendégeinek. 2007-es felmérés szerint a megkérdezett szálláshelyek 25%-ának minden szobához külön vizesblokk tartozik, 40%-uknál közös vizesblokk található és 35%-nál mindkét típus megtalálható volt. Jellemző, hogy az ifjúsági szálláshelyek tulajdonosai fejleszteni kívánják szállójukat, legalább 3 csillagos szolgáltatást nyújtva vendégeiknek.

A szálláshelyek 61,9%-a kínál speciális, az ifjúsági korcsoportnak megfelelő terméket. 75,8% erdei iskolát működtet, 56,9% nyári táborot szervez, 51,5% különféle kézműves programot rendez. Továbbá az ifjúsági szálláshelyek 44,4%-a kínál sportolási lehetőséget vendégeinek, 38,4%-a kirándulásokat szervez, míg 26,3%-a lovagló programokat kínál. Ezen speciális termékeket többségük (74,7%) más szolgáltatókkal együtt kínálják, melyek általában helyi turisztikai szervezetek, múzeumok, utazási irodák, nemzeti natúr-vagy öko parkok. (Mester 2009, pp. 3-13)



3. ábra Ifjúsági szálláshelyek régiónként

Forrás: Magyar Ifjúsági Szálláshelyek Szövetsége - <http://miszsz.hu>

3.2.2. A hatékonyan működő ifjúsági szálloda ismérvei

A fejezet metodikája az Ifjúsági Turizmus fejlesztési stratégiáját (2010) veszi alapul.

Az ifjúsági szállók száma megfelelőnek mondható Magyarországon, de e szálláshelyek ritkán nyújtanak élményorientált szolgáltatásokat és kínálatuk nem igazodik a fiatalok igényeihez. Ahhoz, hogy a veszprémi ifjúsági szálló hatékonyan működjön, már a beruházás megtervezésekor figyelembe kell vennünk a kiválasztott szegmens igényeit, tehát korszerű építőanyagokat és épület-gépészeti megoldásokat kell alkalmaznunk. Ugyancsak lényeges, hogy újszerű technikai megoldásokkal rendelkezzen az épület, például hatékony, de költségtakarékos konyhatechnológiával, könnyen cserélhető eszközökkel, korszerű hőszigetelési eljárásokkal, fűtéstechikával, komplex számítógépes helyfoglalási és ügyviteli rendszerrel, stb. rendelkezzen. A szállodai munkaerő kialakításánál lehetőleg „multifunkcionális”, vagyis több részterületen is alkalmazható szakemberek szükségesek, akik jól ismerik a piaci szegmensünk igényeit, érdeklődését, így megfelelő információt tudnak nyújtani a város étkezési, szórakozási, művelődési lehetőségeiről.

A célcsoport eléréséhez szükséges ismernünk, hogy mely kommunikációs csatornákon tudjuk leghatékonyabban, mégis alacsony költségek mellett elérni a fiatal vendégeinket. Ilyen kommunikációs eszköz a saját honlap, amit ha fiatalos stílusban (színei igazodjanak a szálloda külső megjelenéséhez) és a fiatalok nyelvezetének megfelelően készítünk el, nemcsak információkat nyújtunk szállónkról, de fel is tudjuk kelteni célcsoportunk figyelmét.

Utazási portálokhoz (Tripadvisor, Ongo.hu) GPS POI- Points of Interest adatbázisokon keresztül lehet csatlakozni, illetve a fiatalok által kedvelt közösségi portálok (Facebook,

Twitter) is érdemes megjelenni. Mielőtt megnyitnánk szálláshelyünket a nagyközönség előtt érdemes Study tourok keretében a szegmensünknek szóló magazinok, internetes portálok munkatársait meghívni és utazásszervezőkkel felvenni a kapcsolatot.

Ugyancsak lényeges, hogy szolgáltatásaink kialakításánál figyelembe vegyük a fiatalok igényeit, így például a check in időpontját kitolva, lehetőség legyen az éjszakai órákban való érkezésre, míg a check out időpontját a késő délutáni órákig meghosszabbítani.

Fontos, hogy az ifjúsági szállók ne csak szolgáltatásköteget nyújtsanak, hanem élményt is, ezt pedig csak megfelelő minőségű szolgáltatásokkal lehet elérni. Az épületnek külső megjelenésében is tükröznie kell az ifjúsági szállók jegyeit. A szálláshelyre belépve, a recepció és hall kialakításánál fontos, hogy fiatalos színeket alkalmazzunk, a bútoroknak nem csak praktikusnak, de modernnek is kell lenniük. A szobák kialakításánál fontos szempont, hogy az igényeknek megfelelően rugalmasságot biztosítsunk, tehát a fényforrások állíthatóak, a bútorok mozgathatóak, alakíthatóak legyenek. Nagyobb baráti társaságok esetleg osztályok érkezésekor a szobákat össze lehessen nyitni.

Az ifjúsági szállodák esetében érdemes önkiszolgáló rendszerű éttermet kialakítani. Az étteremen belül kisebb szekciótérmet kell létrehozni, ahol kisebb- nagyobb társaságok külön tudnak étkezni.

Vezeték nélküli internet (Wifi) szolgáltatás szinte alapkövetelmény egy modern, mai igényeket kielégítő szállodának. Lényeges, hogy az ifjúsági szálláshelyek élményszerű szolgáltatást nyújtsanak a fiataloknak.

Néhány szolgáltatás, melyet az ifjúsági turizmus fejlesztési stratégiája alapján érdemes lenne bevezetni:

- Nagyobb sportesemény (kézilabda-vagy futballmérkőzés) esetén szurkolócsapat(ok) kialakítása és közös szurkolás a szálloda fedett vagy szabadtéri közös helyiségében.
- Az épületben célszerű kisebb termeket létrehozni, ahol bowling pályákat alakítanánk ki, csocsó asztalokat és darts gépeket helyeznénk el. Versenyeket rendeznénk a fiatalok részére.
- Karaoke gép beszerzése esetén, karaoke partikat lehet rendezni.
- Társasjátékok biztosítása (pl.: Activity, Twister stb.) a vendégek részére, illetve nagyobb társaságoknak verseny szervezése.
- Különféle sporteszközök biztosítása, mint például kerékpár, roller esetleg síséc.

A veszprémi ifjúsági szállónál nemcsak az Ifjúsági turizmus fejlesztési stratégiáját, de az osztrák JUFA (Jugend & Familiengästehäuser- <http://jufa.at/>) filozófiáját és működési modelljét is érdemes figyelembe venni.

JUFA ajánlásai a következők:

- A rugalmasság nagyon fontos szempont, mint a munkaerőnél, mint a szobák kialakításánál vegyük e követelményt figyelembe. (pl.: ágyak szabadon variálhatóak legyenek)
- A szálloda kialakításánál figyeljünk az akadálymentesítésre.
- A szálló építésénél természetes és helyi építőanyagokat használjunk fel, berendezések kiválasztásánál és elrendezésénél a praktikusság legyen a fő szempont.
- Az épület kiváló elhelyezkedése, belső tereinek egyedi hangulata az otthonosság érzetét kelti a vendégekben.
- Kiváló ár-érték arány nyújtása.
- Menü kialakításánál érdemes a gyerekek igényeit is figyelembe venni, az új étkezési trendeket figyelemmel kísérni (pl.: vegetáriánus, liszt vagy laktóz érzékeny étrend).

A projektmenedzsment, a hazai és a nemzetközi ifjúsági turizmus elméleti áttekintése keret ad a gyakorlati rész bemutatásához, melyben egy három csillagos szálloda átalakításának legfontosabb lépéseit, elemzéseit mutatom be, hangsúlyt fektetve, hogy a projekt egyes fázisaiban, szakaszaiban milyen tanulmányokat, elemzéseket kell végrehajtani, hogy a működtetés, üzemeltetés során a lehető legkevesebb hiba, hiányosság forduljon elő.

4. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

Kutatómunkám céljai egyrészt bemutatni azokat a technikákat, módszereket, melyeket egy projekt végrehajtása előtt szükséges lenne elvégezni, másrészt feltárni a fiatalok utazási szokásait, az ifjúsági szálláshelyekkel szemben támasztott követelményeiket, elvárásaikat és nem utolsósorban ötleteiket, fejlesztési javaslatukat.

Ligeti (2005) szerint, a kutatómunkák célkitűzései alapvetően feltáró, leíró és magyarázó jellegűek lehetnek. A feltáró kutatás abban az esetben alkalmazható, ha a vizsgálni kívánt jelenség még nem ismert, így a terület vizsgálatával csak egy hozzávetőleges képet szeretnénk kialakítani. A leíró jellegű kutatás során a vizsgált jelenséget vagy területet részletesen elemezzük, célunk a jellemzők pontos leírása, míg a magyarázó kutatás a vizsgált jelenség elemei között fennálló kapcsolatokat tárja fel.

Dolgozatomban a különböző projektmódszerek és technikák bemutatásánál elsősorban leíró jellegű kutatást végeztem, azonban az egyes elemzések, tanulmányok magyarázó jellegű tapasztalatokat, véleményeket is tartalmaznak.

A kutatási módszerek két csoportját különböztethetjük meg: kvalitatív (minőségi) és kvantitatív (számszerű) kutatásokat. A kvantitatív kutatások a vizsgált jelenségek számszerűsítésére, mérésére törekszenek, míg a kvalitatív módszerek általában a jelenségek mélyebb megismerésére összpontosítanak. (Hoffmann et al., 2000)

Kutatásomban kvantitatív eszközöket alkalmaztam, ugyanis a fiatalok utazási szokásainak megismerésére, kérdőíves megkérdezést választottam, melyet papír alapon vagy elektronikus úton lehetett kitölteni. A mintavételnél fontos kritérium volt az életkor, hiszen elsősorban a 12-35 év⁴ közötti korosztály szokásaira és véleményére voltam kíváncsi. A kérdések és válaszlehetőségek összeállítására a korábban elvégzett kutatások, illetve a JUFA ajánlái szolgáltak alapul. A minta elemszáma 150 fő volt, a kérdőív értékelését a projekt piacának elemzésénél részletesen ismertetem.

⁴ Az életkor meghatározásánál Mester Tünde felmérései szolgáltak alapul.

Hipotéziseimet a következőkben állapítottam meg:

1. Hipotézis

Egy szállodai projekt tervezése során is alkalmazhatóak más beruházási projekteknél használt technikák, módszerek.

Egy szállodalétesítése, vagy felújítása során is alkalmazhatóak más beruházási projektnél alkalmazott projektmenedzsment technikák, módszerek. Az egyes tervek, elemzések elkészítése ugyanolyan fontos, mint más projekt típusoknál.

2. Hipotézis

Az Ifjúsági turizmus fejlesztési stratégiája és a Jufa által kezdeményezett innovatív javaslatok relevánsak, helytállóak a fiatalok véleménye alapján.

Az Ifjúsági turizmus fejlesztési stratégiája és a Jufa (Jugend- und Familiengästehäuser) által kezdeményezett ötletek, fejlesztési javaslatok a fiatalok (12-35 év közöttiek) szerint is helytállóak, megvalósításuk fontos egy modern ifjúsági szálláshely esetében.

Dolgozatom következő fejezeteiben bemutatom a projektmenedzsment életciklus azon dimenzióit, melyek segítenek, hogy egy megvalósítani kívánt ötlettől, hogyan juthatunk el annak megvalósításáig. Corsten életciklus-modelljét alapul véve, az előkészítés, meghatározás, tervezés fázisokban végrehajtandó elemzéseket, feladatokat ismertetem és hajtom végre.

5. PROJEKT KEZDEMÉNYEZÉSE

5.1. KEZDEMÉNYEZÉS

A projekt kezdeményezése általában valamilyen lehetőség, probléma, hiány felismeréséből adódik. A külső kezdeményezésű projektek esetében a szervezetet egy külső megbízó, vevő keresi fel, a létrehozandó eredmény előállítására. Belső indíttatású projekteknel a vállalaton belül, egy probléma megoldása, esetleg egy új lehetőség elérése érdekében merül fel a projekt indításának gondolata. (Mörsdorf, 1998)

5.1.1. Projektötlet

Lock (1998) kiemeli, hogy külső vagy belső projektek esetében is lényeges a létrehozandó projekteredmény pontos definiálása, hiszen fontos, hogy a szervezet tisztában legyen az általa vállalt feladatokkal, kötelezettségekkel, a projekt terjedelmével és a folyamat végén várható eredménnyel.

Az általam kidolgozott fiktív projekt, belső indíttatású projektek közé sorolható, mivel a Turizmus Bulletin szaklapban és az Ifjúsági Turizmus fejlesztési stratégiájában leírt piaci felmérések eredményeként készült. Céлом, hogy a belváros szívében található, nagy múlttal rendelkező háromcsillagos Veszprém Hotelt, a mai fiatalok igényeinek megfelelő ifjúsági szállóvá alakítsam át a jobb kihasználtság elérése érdekében.

A projekt az alábbi területekre terjed ki:

- A Hotel külső, belső design átalakítása;
- 2-4-6 ágyas szobák kialakítása;
- Tárgyalók, különtermek átalakítása;
- Fürdő helyiségek kialakítása emeletenként, nemenként.

Amire a projekt nem tér ki:

- A Hotel üzemeltetése, fenntartása;
- Marketing tevékenység;
- Karbantartás;
- Parkolási lehetőség megoldása (nincs saját parkolója a szállodának);
- Alkalmazottak felvétele.

5.1.2. Helyzetelemzés

A helyzetelemzés egyik eszköze, a SWOT analízis, mely akkor alkalmazható projektekre, „ha a projekt „tárgya” egy jól elkülöníthető szervezet vagy térség”. (Dr. Gaál–Szabó, 2002, p. 21)

A SWOT elemzés módszerével feltérképezhetjük, a szálloda erős és gyenge pontjait, illetve megtudhatjuk, hogy a környezet (politikai, gazdasági, kulturális stb.) milyen lehetőségeket és fenyegetéseket jelent a szervezet számára, melyeket a következő táblázatban foglaltam össze.

1. táblázat: SWOT- analízis

Erősségek (Strengths) • Központi elhelyezkedés • Könnyű megközelíthetőség • Férőhelyek száma • Múltbéli tapasztalat, visszatérő vendégek • Alkalmazottak tapasztalata	Gyengeségek (Weaknesses) • Jelenlegi színvonal • Parkolási lehetőség • Étkezés nem megoldott • Nem megfelelő marketing stratégia • Szálloda szűkebb környezete
Lehetőségek (Opportunities) • Pályázatok • Veszprémi rendezvények a célcsoport számára • A 8-as fő út • Bakony, Balaton közelsége	Veszélyek (Threats) • Terület korlátozottsága • Zaj • Jogsabályok, előírások • Konkurencia • Új szállodai besorolás • SZÉP kártya lassú bevezetése

Saját szerkesztés

A következőkben részletesen kifejtem a táblázatban szereplő külső és belső tényezőket, adottságokat.

Erősségek:

A szálloda a belváros szívében található, a főbb turisztikai attrakciók (például: Vár, Vármúzeum, Tűztorony, Gizella kápolna, Sétáló utca) közelében. A 8-as számú főút mentén fekvő szálláshely, busszal, gépkocsival és vonattal is könnyen megközelíthető. A férőhelyek száma -173 fő (Hotel Veszprém honlapja-<http://hotelveszprem.hu>)- ugyancsak az erősségek közé sorolható a versenytársakhoz képest (Veszprémben a KSH adatai szerint csak két háromcsillagos hotel van, a Hotel Veszprém és a Gizella Hotel, mely csupán 64

vendég elszállásolására alkalmas). Rendezvények megszervezésében komoly tapasztalata van, hiszen a város egyik legrégebbi szállodája, korábban Veszprém első számú rendezvényhelyszíne volt. A szállodának visszatérő vendégei vannak, kiknek szokásait, igényeit az alkalmazottak már jól ismerik.

Gyengeségek:

A jelenlegi színvonal a gyengeségek közé sorolható, hiszen az épület állapota korántsem mondható megfelelőnek. A szálloda nem tudja felvenni a versenyt a hasonló szolgáltatásokat nyújtó szálláshelyekkel szemben. A hotel vendégei csak az épület előtti fizetős parkolóban tudják az autóikat elhelyezni, ami nem a szálloda tulajdona, így ez plusz költséget jelent az ide érkező turistáknak. A szálloda nem rendelkezik melegkonyhával, így csak kontinentális reggelit képes nyújtani. A marketing stratégiája nincs megfelelően kidolgozva, a legelterjedtebb online foglalási portálokon (szallas.hu, booking.com) sem található meg, honlapján ugyancsak nincs elegendő információ, weblapját nem frissítik, arculata nem megfelelő egy belvárosi konferenciaszállodához. A szálloda szűkebb környezete jóindulattal sem mondható tisztának és ápoltnak.

Lehetőségek:

A lehetőségek közé sorolható a 8-as számú főút, melynek felújítása folyamatban van, több szakaszát már az elmúlt években átadták. A vendégek a felújítások révén még könnyebben és gyorsabban meg tudják közelíteni Veszprémet. A városban, illetve annak közelében szervezett rendezvények, ugyancsak lehetőségeket nyújtanak a szálloda új célcsoportjai (fiatalok, gyermekes családok) számára, hisz Veszprém egyetemi város és rengeteg programmal szolgál a fiatalok számára. (VEN, Utca zene fesztivál, Tavaszi Játékok Gyermek- és Ifjúsági Fesztivál). A szálloda a Bakony és a Balaton közelségét is élvezi, így a fiatalok, kisgyermekes családok és a természetkedvelők is megtalálják a számukra legmegfelelőbb kikapcsolódási lehetőségeket. Ezen kívül, a Balaton parti városok rendezvényei, programjai, attrakciói is pozitív hatással vannak a hotel látogatottságára.

Veszélyek:

A terület korlátozottsága a veszélyek közé sorolandó, mivel a szálloda, területén kívül már nem tud tovább terjeszkedni, ugyanis az egyik oldala a főútra a másik oldala a Kossuth utcára néz. A zajcsökkentésen az új nyílászárók sem nagyon segítenek, így ez is komoly problémát jelent. A magyar jogszabályok, törvények, vagy akár az európai uniós előírások (versenyszabályok) változása is veszélyt jelenthet a szervezetre. A konkurencia ellentáma-

dásai is megnehezíthetik a jövőbeni elképzeléseink megvalósíthatóságát. 2011. január elsején a szállodák osztályba sorolási rendje megváltozott, hazánk az egységes európai besorolási rendszerhez csatlakozott, mely komolyabb szakmai ellenőrzést ír elő. Az önbesorolás után, szigorúbb területi és bírálati döntésre számíthatunk, így fennáll a veszélye, hogy alacsonyabb kategóriájú szálláshellyé sorolják be a szállodát. (Szállodai minősítő rendszer: <http://hotelstars.hu>) A kormány 2011. április 12-én hirdette ki a Széchenyi Pihenő Kártya (SZÉP kártya) kibocsátásáról és felhasználásáról szóló 55/2011 számú kormányrendeletet. A szálloda üzemeltetői tarthatnak attól, hogy a kedvezményes adózású üdülési csekk (mely jelentős belföldi vendégforgalmat generált) kivonása, számottevő forgalmi visszaesést fog okozni. (http://hvg.hu/gazdasag/20110907_szep_kartya_szallodasok)

A SWOT analízis lényege, hogy az erősségek és a lehetőségek összehangolásából új projektötleteket generáljunk. A gyengeségek és fenyegetések (veszélyek) kombinálásából, megtudhatjuk, hogy van-e kitörési lehetőségünk. A SWOT elemzés segít rávilágítani arra a problémakörre, amelyre a projektet fel szeretnénk építeni, és így különböző projektalternatívák képzése, elemzése után, definiálni tudjuk a megvalósítani kívánt ötletet.

A vállalat vezetői számára fontos és elkerülhetetlen feladat a külső és a belső környezet folyamatos vizsgálata. A cég makró - vagy mikrokörnyezetének elemzésére nagyon sok módszer áll rendelkezésre. A portfólió módszerek a leginkább ismert elemzési technikák, a cég termékeinek, szolgáltatásainak és a piaci lehetőségeknek különböző szempontok szerinti vizsgálatára és elemzésére. Ilyen módszer a *BCG- mátrix*, amely a vállalat termékeit, szolgáltatásait (esetünkben szállásszolgáltatást) vizsgálja a relatív piaci részesedésük és piaci növekedésük alapján. A módszert a Boston Consulting Group dolgozta ki.

A BCG- mátrix a vállalatok pozícióját értékeli két tényező alapján:

- 1. Piaci növekedés** (külső tényező): az értékesítés éves növekedési ütemét mutatja meg.
- 2. Relatív piaci részesedés** (belső tényező): az adott termék vagy szolgáltatás értékesítési volumenét mutatja meg a piacon jelen lévő legnagyobb versenytárs értékesítéséhez képest.

1. Piaci növekedés ⁵

2. táblázat: Veszprém vendégéjszakái 2006-2010

Év	Veszprém város vendégéjszakája	Eltérés (Előző Év %)
2006	59 961	
2007	53 299	-12,5
2008	49 298	-8
2009	58 661	19
2010	56 614	-4

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal Veszprém megyei Igazgatósága

A fenti táblázat Veszprém városának vendégéjszakáit mutatja 2006-2010 között. 2006-ban realizált vendégéjszakához képest 2007-ben 12,5 százalékos csökkenést értek el a város kereskedelmi szálláshelyei. 2008-ban az éjszakák száma tovább csökkent 5%-kal, míg 2009-ben 19 százalékos növekedést ért el Veszprém városa. 2010-ben valószínűleg a gazdasági helyzetnek köszönhetően 4 százalékos visszaesést realizált a város. Az éves eltérések átlaga: -1,375 %.

Érdekességgéppen megjegyezendő, hogy bár a vendégéjszakák évről-évről (2009 kivételével) csökkentek, a városba érkező vendégek száma nem csökkent ennyire drasztikusan. 2007-ben 1,6 %-os, 2008-ban 1,2 %-os visszaesés volt érzékelhető, míg 2009-ben 10,3 százalékkal növekedett a városba érkező külföldi, belföldi vendégek száma. 2010-ben elmentően a vendégéjszakákkal 1,6 százalékos vendégszám növekedést ért el Veszprém.

⁵ A BCG-mátrix elkészítéséhez szükséges adatokat a Központi Statisztikai Hivatal Veszprém megyei Igazgatósága szolgáltatotta.

2. Relatív piaci részesedés

3. táblázat: Szállodák vendégéjszakái

Év	4 csillagos szállodák vendégéjszakái	3 csillagos szállodák vendégéjszakái	Részesedés (%)
2007	15934	11256	71
2008	14809	11438	77
2009	12075	10923	90
2010	14118	10477	74

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal Veszprém megyei Igazgatósága

KSH adatai alapján Veszprémben két 3 csillagos szálloda működik (Hotel Veszprém és Gizella Hotel). A szállodák vendégéjszakáit egyenként nem közölheti a hivatal, mert azok egyedi adatnak számítanak. Így a 3 csillagos szállodák relatív piaci részesedését a 4 csillagos szállodák vendégéjszakáihoz tudjuk csak viszonyítani, mivel Veszprémben nem található egy, illetve öt csillagos szálloda és a két csillagos szállodáinak vendégéjszakáiról nincsenek információink.

Számításom szerint, a vállalat a „döglött kutya” kategóriába tartozik, mivel a relatív piaci részesedése és a piac növekedése is negatív tendenciát mutat. Tehát megállapítható, hogy a szállodának szüksége van a változásra és új portfólió kialakítására. Véleményem szerint, a szálloda tulajdonosainak a BCG- modelljük elkészítéséhez, a vendégéjszakák száma helyett a REVPAR-t (egy kiadható szobára jutó árbevétel) kellene figyelembe venniük. (Persze ehhez szükséges a konkurens szállodák adatainak ismerete.)

A BCG mátrix egyik hátránya, hogy statikus helyzetet vázol fel, tehát a gyorsan változó környezettel és a versenytársak váratlan akcióival nem számol, de arra kiválóan alkalmas, hogy segítséget adjon a termék/szolgáltatás fejlesztési stratégiájának kidolgozásához és rávilágítson a projektek, beruházások szükségességére.

6. PROJEKTÖTLET MEGHATÁROZÁSA

Corsten életciklus modelljének következő szakaszában, a korábban bemutatott SWOT-analízisben feltárt problémák ok-okozati összefüggéseit egy halszálka diagramban (Ishikawa diagram) az úgynevezett *Problémafa*ban szemléltetem, majd elemzem.

6.1. PROBLÉMAFA

A problémafa lényege, hogy a projekt teljesítésével megoldani kívánt problémákat feltárjuk és elemezzük. A hibák feltárásának módszerei (Dr. Gaál–Szabó, 2002, p. 24):

- SWOT- analízis;
- Interjúk (érintettekkel, a projektben résztvevőkkel);
- Jelentések, felmérések adatai;
- Brainstorming (ötletroham);
- Nominális csoport módszer.

A Hotel Veszprém*** legfőbb problémájának a szálloda kapacitáskihasználtságának csökkenését jelöltem meg. A hiányosságok közötti hierarchikus kapcsolatokat a következő diagramban szemléltetem.



4. ábra Problémafa

Saját szerkesztés

Gyenge marketing:

- *Elavult foglалási rendszer:* A szálloda elsősorban a direkt foglalásokat (telefonon, személyesen, e-mail-ben, saját honlapon keresztül) támogatja. Az értékesítési oldal bővítésével a kapacitáskihasználtságot növelni lehetne. Érdemes lenne utazási irodákkal és online közvetítőkkal (például: szallas.hu, booking.com, stb.) is együttműködni. Az internetes csatornák közül kiemelném a manapság oly népszerű kuponos oldalakat (hazánkban kb. 60 ilyen honlap üzemel).
- *Nem használják a Web 2.0-t:* A papír alapú marketing eszközök helyett a Web 2.0 alkalmazás a kétirányú kommunikáció létrejöttét támogatja. A vendégek informálására, érdeklődésének felkeltésére érdemes egyéb online oldalakon (például: Facebook, Twitter, Youtube) is megjelenni. Az ún. feedback oldalakon (Tripadvisor, Ongo.hu stb.) lehetőségünk nyílik vendégeink véleményének, tapasztalatainak, fejlesztési javaslatainak megismerésére és ezek visszacsatolására.
- *Tapasztalatlanság:* A szálloda alkalmazottai és tulajdonosa nem ismerik és nem használják ki az internet adta lehetőségeket. Komoly lemaradásuk van a konkurens szállodákhoz képest.

Fizikai megjelenés:

- *Karbantartás elmulasztása:* Az épület nem megfelelő karbantartása olyan súlyos problémákhoz vezetett, hogy a külső vakolat néhol omladozik és ez komoly gondot okoz a színvonal megtartásában. A vendégekben is rossz benyomást kelt ez a régi-es, kopott külső.
- *Korszerűsítések hiánya:* Egy hotel esetében korszerűsítések nélkül lehetetlen versenyképesnek maradni, így ennek hiánya nagy lemaradáshoz vezet. Az épület régi, ezért a jövőben felmerülő esetleges hibák kivédése érdekében elkerülhetetlen a külső, belső felújítás.
- *Szigetelés hiánya:* A régi ablakokat kicserélték hőszigetelt ablakokra, de emellett fontos lenne a falak megfelelő szigetelése is, hiszen ezzel sok energiát spórolhatnánk télen a fűtéssel, nyáron a klímával.

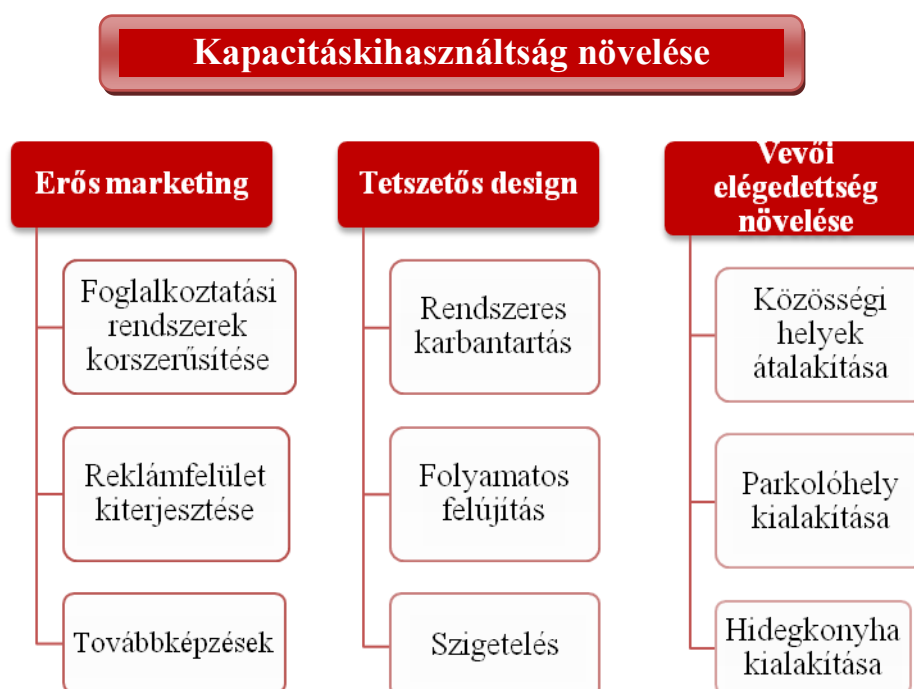
Kiszolgáltatlan vevői igények:

- *Közösségi helyek rossz színvonala:* Jelenleg a hotel két tárgyaló, illetve különteremmel rendelkezik, melyek felszereltsége és színvonala a konkurens szállodához (Gizella Hotel) képest jelentős lemaradásban van.

- *Nincs parkolási lehetőség:* Komoly hátrány, hogy a szállodának nincs saját parkolója. A legtöbb parkolóhely a közelben fizetős, ami jelentős plusz költséget jelent.
- *Melegkonyha hiánya:* A meleg étkeztetés nem megoldott a szállodában, emiatt valószínűleg sok vendég választ másik szálláshelyet. Egy melegkonyha kialakítása jelentős költségekkel jár, illetve nagyon szigorú előírásoknak kell megfelelni, így a probléma megoldását mérlegelni kell.

6.2. CÉLFA

Miután a problémafában feltártuk azon problémákat, melyek vállalatunk gyengeségeit okozzák, a *célfában* meghatározzuk, hogy a hiányosságok megoldásához milyen részfeladatok megvalósításával juthatunk el.



5. ábra: Célfá

Saját szerkesztés

Erős marketing:

- *Foglalási rendszer korszerűsítése:* Véleményem szerint, a hotel jelenlegi foglalási rendszere korszerűsítést igényel. Napjainkban egyre többen foglalnak szállást az interneten keresztül, ezért szükséges lenne, hogy több foglalási portálon is megjelenjen a szálloda. A megvalósítást a honlapon, erre a célra kialakított alkalmazás segítségével is el lehetne érni (webRes).

- *Reklámfelület kiterjesztése:* A hotel jelenleg csak a honlapján és az itthon.hu internetes oldalon hirdeti szolgáltatásait. Javaslatom szerint érdemes lenne használniuk a közösségi portálok (Twitter, Facebook) adta lehetőségeket, így a szálloda akciói, ajánlatai szélesebb körben jutnának el a potenciális vendégkörhöz.
- *Továbbképzések:* A szálloda alkalmazottainak (elsősorban a Front Office részlegen dolgozó munkatársaknak) továbbképzést kell tartani, hogy hogyan tudják a különböző foglalási rendszereken beérkező ajánlatkéréseket kezelni, megválaszolni. Ha a hotel potenciális vendégköre megváltozik (esetünkben egy konferencia szállodát ifjúsági szállóvá szeretnék átalakítani), fontos, hogy a személyzetet felkészítsük, az „új” vendégek kiszolgálására (más jellegű rendezvények, attrakciók ajánlása, animációs programok szervezése).

Tetszetős design:

- *Rendszeres karbantartás:* Az épület külső és belső állapotának fenntartása érdekében meghatározott időszakonként rendszeresíteni kell a karbantartási munkákat. Ide sorolandó a folyamatos ellenőrzés és az amortizáció mértékének csökkentése (például: szobákban éves higiéniai festés).
- *Folyamatos felújítás:* A rendszeres karbantartáshoz hasonlóan, biztosítani kell, hogy az épület évről – évre kifogástalan állapotban működhessen. A folyamatos felújításokkal, korszerűsítésekkel el lehet érni, hogy az épület biztonságos legyen.
- *Szigetelés:* A külső felújításnál mindenekelőtt a szigetelés válik a legfontosabb kérdéssé. Megfelelő szigetelő rendszer használatával nem csak pénzt, de energiát is megspórolhatunk, az épület energiafelhasználása és káros anyag kibocsátása is várhatóan kevesebb lesz, így védve környezetünket.

Vevői elégedettség növelése:

- *Közösségi helyek átalakítása:* Cél, hogy a közösségi helyeket úgy alakítsuk ki, hogy azok berendezése, felszerelése, dizájnya megfeleljen a potenciális vendégkörünk igényeinek, és minden tekintetben elégedettek legyenek a szálloda által nyújtott szolgáltatások minőségével.
- *Parkolóhely kialakítása:* A szállodának komoly hátrányt jelent, hogy nem rendelkezik saját parkolóval, így vendégei csak a közelben lévő fizetős parkolókat tudják használni. Véleményem szerint, érdemes lenne néhány parkolóhelyet a szállodába érkezőknek fenntartani, akik ezeket díjmentesen használhatnák.

- *Étkezősarok kialakítása:* Mint, ahogy azt már a problémafában kifejtettem egy melegkonyha kialakítása nagyon költséges beruházás lenne. Egy hangulatos, vidám étkezősarok létesítése viszont elengedhetetlen ahhoz, hogy a vendégek nyugodt, kellemes környezetben fogyaszthassák el reggelijüket. A hotel vállalhatná, hogy későre meleg ételt rendel, melyet az étkezőben lehetne szervírozni.

A célfában meghatározott célkitűzések megvalósítási módjait, mint lehetőségeket kell ezután meghatároznunk. A célunk (kapacitáskihasználtság növelése), több lehetséges alternatíván keresztül érhető el.

6.3. PROJEKTALTERNATÍVÁK MEGHATÁROZÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE

Ezen projektötleteket megvalósíthatósági elemzéseknek vetjük alá. Egy megvalósíthatósági tanulmánynak tartalmaznia kell közgazdasági, marketing és pénzügyi-működési prognózisokat is annak megbecslésére, hogy a projekt megvalósítható-e. Ezen tanulmányok tartalma minden projektnél eltérő, de a korábbi hasonló beruházások elemzései némely esetben felhasználhatóak.

A megvalósíthatósági tanulmányok Jancsik (2004, p. 117) szerint „a várakozások, paraméterek és előirányzatok többváltozós elemzéséhez nyújtanak módszertant”. Tehát, nemcsak a jelenlegi piaci helyzetet, keresletet, kínálatot kell figyelembe vennünk, de a jövőbeli várakozásokat, becsléseket is.

A szálloda átalakítása kapcsán két alternatíva vetődött fel. Első projektötletem a már meglévő háromcsillagos konferenciaszálloda egy modern ifjúsági szállóvá való átalakítása volt, melyet a hotel korszerűsítése, felújítása követett. A két projektalternatíva merőben eltér egymástól, melyet a következő táblázat jól szemléltet.

4. táblázat: Projektalternatívák

Szemponatok	<u>„Ifjúsági szálló”</u>	<u>„3 csillagos konferencia szálloda”</u>
<i>Fő célcsoport</i>	12-35 év közötti fiatalok	konferenciavendégek
<i>Szolgáltatások</i>	szórakozási lehetőségek (közösségi terek, sporteszközök)	konferenciaterem
	hidegkonyha	melegkonyha
	parkolási lehetőség	parkolási lehetőség
<i>Felújítás köre</i>	külső + belső	belső
<i>Költségek</i>	alacsony	magas
<i>Finanszírozás</i>	önerő és pályázat	önerő és pályázat
<i>Emberi erőforrás szükséglet</i>	animátorok	műszaki szakember, hostess
<i>Időtényező</i>	kb. 2 év	kb. 1 év

Saját szerkesztés

Célcsoportok: A két szállodatípussal két különböző korosztályú és igényű célszegmenst szeretnénk megcélózni. Az ifjúsági szálló esetében a 12-35 év közötti egyénileg (például Veszprémben külföldi hallgatók), vagy csoportosan (sport-táncgyesületekkel, osztálykirándulások alkalmával, baráti társaságokkal) utazó fiatalokra fókuszálnánk, míg a konferenciaszállodák esetében a corporate vendégre. Nyilvánvalóan más szegmensek is felkeresik az ifjúsági és a konferenciaszállodákat, én itt csupán a potenciális célcsoport (vendégkör) közötti eltérésre szerettem volna felhívni a figyelmet.

Szolgáltatások köre: Szolgáltatások alatt, azokat a kínálati elemeket értjük, melyeket a szállodák biztosítanak vendégeik részére. Egy ifjúsági szállóban érdemes sport- és játékeszközökkel felszerelt közösségi tereket kialakítani, ahol a fiatalok zavartalanul szórakozhatnak. Véleményem szerint, bár kívánatos, de nem szükségszerű meleg étkeztetés biztosítása ennél az alternatívánál. A másik ötletnél értelemszerűen a meglévő tárgyalókat, különtermeket fel kellene újítani, technikai eszközeiket kicserélni. Konferenciák, meetingek, megbeszélések szervezésénél, fontos kritérium és követelmény a szállodák felé, hogy azok éttermei kávészünetek, ebédek és vacsorák megtartására is alkalmasak legyenek, ami ese-

tünkben nagy költségvonzattal járna. A parkolási probléma megoldása mindkét alternatíva esetében felmerül.

Felújítás köre: Mindkét esetben a belső átalakítás elengedhetetlen követelmény, emellett az ifjúsági szálló esetében, fontos, hogy az épület külső jegyeiben is tükrözze a szálláshely fiatalos megjelenését.

Költségek: Az ifjúsági szálló átalakításának költségeit alacsonyabbnak ítélem meg, mint a konferenciaszálló esetében, ugyanis a konferenciatermek hangszigeteléséről és technikai eszközeiről is gondoskodni kellene, melynek költsége nagyon magas. A konkrét terveket a későbbi megvalósíthatósági tanulmányban részletezem.

Finanszírozás: Mindkét esetben szükség van önerőre és pályázati forrásra is.

Emberi erőforrás szükséglet: Mindkét szállodatípus speciális készségekkel rendelkező munkaerőt igényel. Az ifjúsági szálló esetében animátorok foglalkoztatása szükségeltetik, akik szórakoztató, vicces játékokkal, programokkal várják a barátokkal, családdal, vagy tánc – sportegyesületekkel érkező fiatalokat, míg a konferenciaszálló kapcsán hostessek, illetve műszaki szakemberek munkájára merül fel igény.

Időtényező: Az alternatívák megvalósítása minimum egy évet vesz igénybe, de az ifjúsági szálló esetében ez jóval tovább is tarthat, az épület külső felújítása miatt.

Az alternatívákat részletesen hét szempont szerint, műszakilag, gazdaságilag és társadalmilag is elemezni kell, a projektötletek megvalósíthatóságára vonatkozóan.

Az ötletek értékelésére a következő jelrendszert használtam:

- ++: legjobb;
- +: jó;
- --: abszolút nem;
- -: teljesíthető, bár kockázatos;
- O: nincs jelentősége, nincs különbség a két alternatíva között.

Amennyiben az egyes szempontok a projekt megvalósíthatósága szempontjából kiemelkedőek (pl.: gazdaságosság), akkor érdemes ezeket súlyozva figyelembe venni.

A következő táblázat az *alternatívák értékelését* szemlélteti.

5. táblázat: Döntési mátrix

Szempontok	„Ifjúsági szálló”	Átalakítás	„Konferencia szálloda”	Értékelés	
<i>Műszaki</i>	Külső felújítást és szigetelést igényel	statikailag megvalósítható főfalakon nem igényel változtatást	belső felújítást, speciális hangszigetelést igényel	+	-
<i>Környezeti/ Ökológiai</i>	-	külső megjelenés illeszkedése a városképhez	-	-	-
<i>Marketing</i>	növekvő kereslet, megfoghatóbb célcsoport (12-35 év közöttiek)	piacképes ötlet	szélesebb szegmens, de eltérő igények	++	+
<i>Gazdaságossági</i>	-	megvalósítás költséges, de megtérül (5-15 év)	-	0	0
<i>Pénzügyi-Finanszírozási</i>		saját tőke, EU-s pályázatok	hitelfelvétel szükségessége	0	0
<i>Társadalmi- Politikai</i>	üzletek, lakosság tiltakozása	támogatók: önkormányzat	üzletek tiltakozása	+	+
<i>Szervezési- Vezetési</i>	külső szakember	tervezés és kivitelezés	külső szakember	0	0
Összesen				4	2

Saját szerkesztés

Az egyes megvalósíthatósági tanulmányok elkészítését szakemberek végzik, akik az egyes szempontokat (pl.: műszaki, környezeti) részletesen több év gyakorlata alapján dolgozzák ki. A dolgozatomban bemutatott elemzés sem tartalmilag, sem terjedelmileg nem állja meg a helyét a hasonló beruházások tanulmányaival szemben, mégis fel szeretném hívni szálloda menedzsereinek figyelmét, hogy érdemes a projektötletek megvalósíthatóságát az alábbi szempontok szerint átgondolni, mielőtt a tanulmány elkészítésére megbízást adnának.

Műszaki szempont: mindkét alternatíva esetében elmondható, hogy az épület statikailag alkalmas az átalakítás elvégzésére, vagyis az alapfalakon nem szükséges változtatni. Az Ifjúsági Szálló külső felújítása és szigetelése műszakilag előnyösebben megvalósítható, mint a Konferencia Szálloda kialakítása, mely a belső felújítás mellett, a konferenciatermek speciális hangszigetelését is igényli a zajcsökkentés érdekében.

Környezeti/ökológiai szempont: a projektötletek azonos környezeti és ökológiai szempontok figyelembevételét igénylik, így az átalakítás során figyelembe kell venni az Európai Unió és a magyar jogszabályok környezetvédelmi előírásait (zajterhelés, szennyvíz, hulladék, káros anyag kibocsátás) továbbá követelmény, hogy az átalakítás során kialakítandó új külső megjelenés illeszkedjen a városképhez.

Marketing szempont: közös jellemzője a két alternatívának, hogy piacképes ötletnek minősíthetők. Ugyanakkor az Ifjúsági Szálló preferáltabbnak tekinthető a Konferencia Szállodánál, hiszen az utóbbi évek adatait tekintve növekvő fizetőképes kereslet figyelhető meg, (WYSE előrejelzései alapján, 2020-ban 5 millió külföldi fiatal turista érkezésére számíthat hazánk (UNWTO, 2007) mint a konferenciavendégek esetében (gazdasági válság hatására a konferenciák száma csökkenő tendenciát mutat, 2009-ben 33%-os visszaesés volt tapasztalható a Magyar Turizmus Zrt. kongresszusi irodájának tájékoztatója: A magyarországi rendezvénypiac 2009. (<http://hcb.hu>) szerint). A második alternatívánál a fő célcsoportunk a konferenciaturisták, de szélesebb érdeklődésre is számíthatunk (nemcsak konferencia vendégek, de családokra és gyerekek nélkül utazó párokra, fiatalokra is), ami marketing szempontból nehézséget jelent, ugyanis összetettebb marketing stratégiát kell kidolgozni, illetve további veszély, hogy e szegmensek eltérő igényekkel rendelkeznek. Az Ifjúsági Szálló esetében jobban behatárolható a szálloda által megcélzott szegmens (12-35 év közötti csoportosan vagy egyénileg utazó fiatalok). A konferenciaturisták költési mutatója nyilvánvalóan sokkal jobb (budapesti tapasztalatok szerint 100-120 €/éj árszínvonalú szálláshelyeket részesítik előnyben (A magyarországi rendezvénypiac 2009-<http://hcb.hu>), mint az ifjúsági turistáké 2006-os felmérés alapján, 40. 115- 76. 465 Ft között költöttek a

magyar fiatalok belföldi utazásaikra (Mester, 2009), ellenben a kongresszusok megrendelői az összetettebb, több szolgáltatást nyújtó konferenciaközpontokat kedvelik, melyek képesek vendégeiknek szabadidős programokat is nyújtani.

Gazdaságossági szempont: mindkét alternatívára igaz, hogy a beruházás költséges, de megtérül. A Konferencia Szálloda esetében nemcsak egy modern igényeket kielégítő konferenciatermet kell kialakítani, hanem melegkonyhás étkeztetést is biztosítani kell, illetve a szobák felszereltségén is szükséges változtatni. Ugyanakkor szélesebb szegmens keresletére lehet számítani, mint az Ifjúsági Szálló esetében. Az első projektötletnél nincs szükség nagyobb építészeti és műszaki változtatásokra, bár a célcsoport, ahogy a marketing szempontnál is említettem rosszabb költség mutatóval rendelkezik. Mivel mindkét alternatívánál vannak érvek és ellenérvek is, így érdembeli különbséget nem állapítottam meg a két variáció között.

Pénzügyi-finanszírozási szempont: mindkét alternatíva megvalósításához szükséges saját és pályázati forrás. Az Új Széchenyi Terv a kis- és középvállalkozások számára támogatja a komplex vállalati technológia fejlesztését. Az elnyerhető támogatás 15 és 100 millió Forint közötti, melyet infrastruktúra fejlesztésére, munkavállalók képzésére, tanácsadására és új eszközök, gépek beszerzésére lehet felhasználni⁶

A támogatást a számlák benyújtásától számított 2 hónapon belül fizetik ki. E szempont értékelésénél figyelembe veendő, hogy a Konferencia Szálloda felújítása jelentősebb anyagi ráfordítást igényelne, mint a hotel Ifjúsági Szálláshellyé való átalakítása. A jelenlegi pályázati források figyelembevételével nagyobb az esély, hogy a szálloda színvonalának fejlesztésére nagyobb támogatási hajlandóság mutatkozna, mint egy Konferencia Szálloda Ifjúsági Szállóvá való átalakítása. Miután mindkét variációnál felmerülnek pro és kontra érvek is, így e kritériumnál sem állapíthatunk meg különbséget.

Társadalmi-politikai szempont: az átalakítás támogatói közé sorolható az önkormányzat, hiszen a város fejlődését, megújulását mindkét alternatíva támogatja. Ellenzői lehetnek a környéken élők és a szálloda alsó szintjén működő üzletek tulajdonosai az építési munkálatok okozta zaj és por végett. A lakosság tarthat az Ifjúsági Szálló fiatal vendégeinek magatartásától is.

⁶<http://www.szechenyiterv.eu/palyazatok/vallalkozas-fejlesztes/komplex-vallalati-technologia-fejlesztes-kkv-k-szamara-gop-2-1-1-b-kmop-1-2-1-b/>

Szervezési-vezetési szempont: az átalakítási folyamat tervezési és kivitelezési feladatok sorának megszervezéséből és végrehajtásából áll. A felújításhoz nem áll a szálloda rendelkezésére elegendő karbantartó, műszaki szakember, így mindkét alternatíva esetén külső kivitelező céget, építésszt és tervezőt kell keresni.

Az elemzés értékelése után arra a megállapításra jutottam, hogy a hotel Ifjúsági szállóvá való átalakítása az előzőekben említett szempontokat tekintve célravezetőbb.

7. PROJEKT ELŐKÉSZÍTÉSE

7.1. POTENCIÁLIS PARTNEREK ELEMZÉSE

A szervezet potenciális partnereinek elemzése, a megbízó (esetünkben a Hotel Veszprém*** tulajdonosa), vállalkozók, gyártók, szolgáltatók (bank, biztosító, közüzemi szolgáltatók), beszállítók, versenytársak értékeléséből áll, melyre konkrét példa nélkül e dolgozat keretén belül nem térek ki.

7.2. PROJEKTKÖRNYEZET ELEMZÉSE

Mint, ahogy arra a dolgozatom elméleti áttekintésében utaltam, egy projektnek vannak külső és belső érintettjei. Belső érintettek a projektcsoporthoz tartozó tagjai, a felső vezetés, könyvelés, vagy akár a szervezet funkcionális vezetői. Külső érintettek körébe tartoznak a vállalat ügyfelei, versenytársai, szerződő partnerei és további külső környezeti csoportok.

Corsten (2000) a projekt tágabb környezetét nyolc csoportba osztotta, melyek közül csak a Veszprém Hotel szempontjából kiemelkedően fontos tényezők vizsgálatára térek ki, melyek a *piaci*, *jogi*, a *gazdasági*, valamint a *társadalmi* környezet.

Piaci környezet: A piaci környezet vizsgálatánál nem hagyható figyelmen kívül az gazdasági válság hatása a szállodaiparra. A magyar szállodaipar jövedelmezősége 2011 elejére még a 2009-es krízisévhez képest is romlott. Piaci környezet meghatározásakor kiemelten fontos az Ifjúsági Szálló közelében található konkurens szálláshelyek ismerete. A Magyar Ifjúsági Szállók Szövetségének információi alapján a Balaton üdülőkörzetben 14 ifjúsági szálláshely található. Veszprémben csupán egy szálláshely a Hotel Magister kapta meg ezt a minősítést, így a városban csak egy potenciális versenytárssal kell számolni, melynek kapacitása az iskolai időszakban csökken, hiszen kollégiumként is működik.

Jogi környezet: A leginkább fontos tényező e szempontot tekintve az alkalmazott munkarend követése, mely megszabja az alkalmazottak munkaidejét.

Bár az 54/2003 (VIII.29.) GKM rendelet 2011. január elsején megváltozott, érdemes az egyes szálláshelytípusokkal szembeni követelményeket ismerni és a kivitelezés során alkalmazni. A rendelet alapján az ifjúsági szálló, olyan speciális igényeket kielégítő szálláshely, mely szerényebb szolgáltatáskínálattal rendelkezik. A rendelet három kategóriát (A, B, C) különböztet meg. Az ifjúsági szállóknak a szálláshelyi alapszolgáltatáson túl, recep-

cióval és csomagmegőrzési lehetőségekkel kell rendelkezniük, ezen felül a helyben történő étkezés, vagy főzés lehetőségét is biztosítaniuk kell. A kategóriába való besorolást a szálló saját maga végzi, a Magyar Ifjúsági Szállók Szövetsége pedig ellenőrzi annak helyességét.

Gazdasági környezet: A projekt tágabb környezetének vizsgálatakor nem elhanyagolható a szállodaiparban és vendéglátásban alkalmazott általános forgalmi adó, valamint az üdülési csekkre kivetett adó mértéke, a változások folyamatos követése.

Társadalmi környezet: E szempontból legjelentősebb befolyásoló tényező a hazai felsőoktatásban turizmus-vendéglátás és idegenforgalmi-szakmenedzser szakon végzett hallgatók száma, akik az Ifjúsági Szálló működéséhez szükséges szakember állományt biztosíthatják és új ötletekkel, fejlesztési javaslatokkal járulhatnak hozzá a szervezet működéséhez.

A projekt környezetének elemzésével tudjuk meghatározni a projekt környezeti csoportjait. A projektvezetőnek értékelni kell, hogy a külső stakeholderek, milyen hatással vannak a projekt sikerére (pozitívan vagy negatívan befolyásolják), esteleges ellenlépésekre fel kell készülnie.

7.3. ÖNÉRTÉKELES

A korábbi szervezési és vezetési tanulmányok eredményeit is felhasználhatjuk a pontos önelemzés érdekében. A korábban elkészített SWOT- analízisben feltártam a szervezet erősségeit és gyengeségeit, a projektben lévő lehetőségeket és fenyegetéseket (veszélyeket). A szervezet meghatározhatja azokat a különleges tapasztalatait, kulcs kompetenciáit, esetleg kapcsolatait, melyeket felhasználva piacképes új projekteket tud létrehozni. A Hotel Veszprém*** Veszprém városának egyik legrégebbi szállodája, mely nagy múltra tekint vissza a szálláshely-szolgáltatás és a rendezvényszervezés területein is.

Kiemelt partnerei közé tartoznak a Veszprémi Játékok Nemzetközi Gyermekek- és Ifjúsági Fesztivál szervezői (Szépország Rendezvényiroda), akik a rendezvényre érkező vendégeknek, fellépőknek a szállodában kínálnak szállást. (Domokos József- Szépország Rendezvényiroda igazgatójának előadása Rendezvényszervezés tantárgy keretén belül).

A szervezési-vezetési tanulmányban körvonalazódtak azon feladatok, tevékenységek, melyek teljesítésére külső partnereket, kivitelező vállalkozókat kell keresni. Az átalakításhoz nem áll a szálloda rendelkezésére elegendő karbantartó, műszaki szakember, így külső kivitelező céget, építész, tervezőt, beszállítót kell keresni.

7.4. KOCKÁZATELEMZÉS

A projektkockázat olyan fellépő esemény, vagy feltétel, mely bekövetkezése pozitív vagy negatív hatással lehet a projekt időtartamára, költségeire, vagy az eredmény minőségére. (Projektmenedzsment útmutató, 2006)

Corsten (2000) a kockázatok három fajtáját különbözteti meg: a projekt jellegéből, a piac működéséből és az adott ország, vagy régió által indukált kockázatokat.

A projekt jellegéből adódó kockázatok számottevőek, hiszen a projekt egy új, szokatlan feladat, így tervezésekor számos számszaki, koncepcionális hibával, vagy megvalósítása során fellépő problémákkal találkozhatunk, mint például emberi mulasztással, feltételek megváltozásával, módszertani hibákkal, hanyagsággal.

A piac működéséből eredő kockázatok közé sorolandó, a gyorsan változó kereslet, kínálat, új versenytársak belépése a piacra, munkaerőhiány, potenciális partnerek megbízhatatlansága, esetleg a partnerek körének változása.

Az adott ország, vagy régió gazdaságpolitikai- gazdasági (védővám, infláció, általános forgalmi adó emelése, jogszabályok, rendeletek változása), esetleg a politikai- társadalmi (zavargások, tüntetések, háborúk, társadalmi ellenállás) instabilitásból származó kockázatok némely külföldi projekt esetében olyannyira kiemelkedőek lehetnek, hogy annak megvalósítása komoly kétségeket kelt.

Az alábbi táblázatban a projekt során fellépő kockázatokat szemléltetem.

6. táblázat: Kockázatelemzés

	<u>Leírás</u>	<u>Ok</u>	<u>Következmény</u>	<u>Bekövetkezési valószínűség</u>	<u>Károk</u>	<u>Kockázati faktor</u>
A projekt jellegéből adódó kockázatok						
K1	Hatósági engedélyek beszerzésének nehézségei	A hatóság elégetlensége az engedélyekkel	Határidő kitolása	0.5	4	2
K2	Pályázati forrás hiánya, utófinanszírozott pályázat	Pályázati követelményeknek való meg nem felelés, sok konkurens pályázó	Határidő kitolása	0.6	8	4.8
K3	Beszállító kése	Alapanyag hiánya, szállítás csúszása	Határidő kitolása	0.1	3	0.3
A piac működéséből adódó kockázatok						
K4	Alapanyag ár változása	Üzemanyag drágulás	Költség növekedés	0.8	4	3.2
K5	Építőipari munkaerő hiány	Kevés szakmunkás	Költség növekedés	0.2	3	0.6
K6	Fiatalok utazási szokásainak változása	Utazás gyakoriságának, hosszának csökkenése	Projekt megtérülési ideje kitolódik	0.1	1	0.1
Az adott ország, régió által indukált kockázatok						
K7	Lakossági tiltakozások	Zaj, por	Határidő be nem tartása	0.4	1	0.4
K8	Üzletek tiltakozása	Forgalmuk csökkenése, zaj, por	Határidő be nem tartása	0.6	5	3
K9	Minősítési rendszer változása	Új rendelet	Költség növekedés, határidő be nem tartása	0.8	2	1.6

Saját szerkesztés

A kockázatelemzés első lépése a kockázati tényezők feltárása, vagyis meghatározni és kategorizálni azokat a hibaforrásokat, melyek hatással lehetnek a projekt sikerére. Ezután a kockázat bekövetkezésének okát tárjuk fel, majd előfordulásának következményét. Végül hatásukat számszerűsítjük, úgy, hogy bekövetkezési valószínűségének (0-1) és az általa okozott kár (1: elhanyagolható – 10: projekt meghiúsul) nagyságát végiggondolva, a kockázati faktor mértékét megállapítjuk. A kockázati faktor a bekövetkezési valószínűség és az okozott kár szorzata.

A kockázatokat tipológiája szerint három csoportba soroltam. A projekt jellegéből adódó kockázatok közé tartozik, a különböző hatósági engedélyek beszerzésének nehézségei, a pályázati forrás hiánya, ha az elnyert pályázat utófinanszírozott (csak a teljesítés után kapjuk meg a pályázati forrást), korábbi tapasztalatok hiánya miatt rossz beszállítót választunk, aki nem tartja be a határidőket. A következmény mindhárom esetben a határidő kitolódása. Ha a szervezet nem nyeri el a pályázati forrást annak vesztesége igen nagy, így ennek a kockázatnak a legnagyobb a kockázati faktora.

A piac működéséből adódó kockázatok az építéshez szükséges alapanyagok árának növekedése a folyamatos üzemanyag áremelkedésnek köszönhetően, a szakemberhiány és a fiatalok utazási szokásainak megváltozása, például ha más desztinációt, régiót választanak úti célul. Az előző két kockázat következménye a kiadások növekedése, míg az utazási trend változásának hatására a projekt megtérülésének ideje tolódna ki, de ennek valószínűsége igen csekély.

Az adott ország, régió által indukált kockázatok közé sorolható, a lakosság és a hotel földszintjén működő üzletek tiltakozása az építkezéssel járó zaj, por ellen, illetve a bolt tulajdonosai tarthatnak attól, hogy forgalmuk a felújítás alatt csökken. Az utóbbi bekövetkezési valószínűsége 60%-ra tehető és az okozott kár nagysága öt, vagyis a projektmenedzsernek fel kell készülni a lakosság és az üzletek esetleges tiltakozásaira, illetve ezek kivédésére. További kockázat, hogy a 2011. január elsején bevezetett Hotelstars Union minősítési rendszert a későbbiekben szeretnék állami tulajdonú védjeggyé nyilvánítani. A kormányzat tervezi, hogy a Magyar Ifjúsági Szálláshelyek Szövetségével együttműködve az ifjúsági szálláshelyekre vonatkozó nemzeti védjegyet alakítanak ki.⁷ Ha a kategóriákba való besorolási rend jelentősen megváltozna (például ha több közösségi helyiséget írnának elő vagy

⁷<http://www.turizmus.com/cikk/index/%C3%81llami%20tulajdon%C3%BA%20v%C3%A9djeggy%C3%A9%20lehet%20a%20Hotelstars%20Union>

több szolgáltatást), a projekt keretén belül végrehajtandó feladatok, és ez által az összköltség is jelentősen növekedne és a projekt befejezési ideje kitolódna.

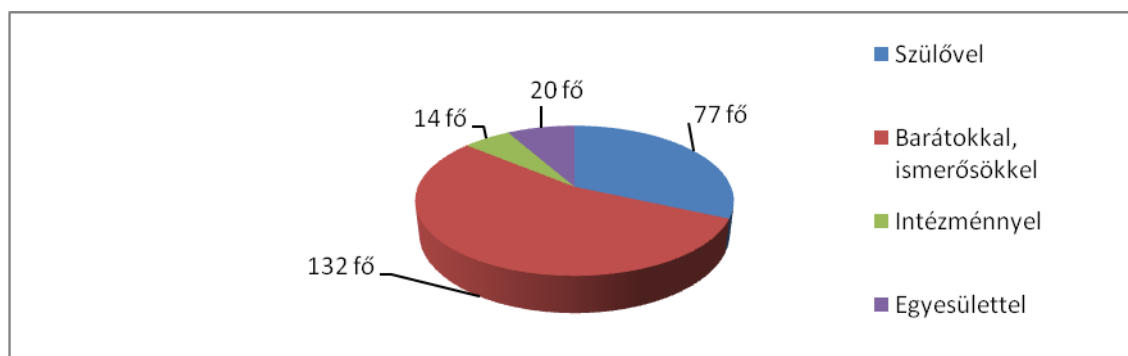
7.5. PIACELEMZÉS

Mielőtt meghatároznánk a projekt keretén belül teljesíteni kívánt feladatok körét, fontos egy kis kutatást végezni a potenciális célcsoport (a korábban elvégzett felmérések alapján 12-35 év közöttiek) körében, hogy ne csak szekunder, de primer adatok alapján is megismerjük elvárásaikat, igényeiket, költségi, utazási szokásaikat, motivációjukat. A kérdőíveket 151 fő töltötte ki, melyből 150 volt értékelhető.

Fiatalok utazási, költségi szokásai

A válaszadók 43%-a (65 fő) évente utazik és jellemzően (51%) 3-5 napot tölt el a meglátogatott helyen. Utazásuk során magán- vagy kereskedelmi szálláshelyet igénybe vesznek.

A következő diagram szemlélteti, hogy általában kivel utaztak a megkérdezett fiatalok.



6. ábra Fiatalok utazási szokásai

Saját szerkesztés

Az ábrából kiolvasható, hogy legfőképpen barátokkal, ismerősökkel utaznak, de a szálló kialakításánál figyelembe kell venni, hogy jelentős a szülőkkel való utazások száma is, ezért a nagyobb apartmanokból összenyitható szobákat (connecting room) lehetne kialakítani, ezáltal egy újabb szegmens (családosok) felé is tudnánk nyitni.

A válaszadók 40 %-a 3000-6000 Ft között költ szállásra, egy éjszaka hosszan.

Motiváció

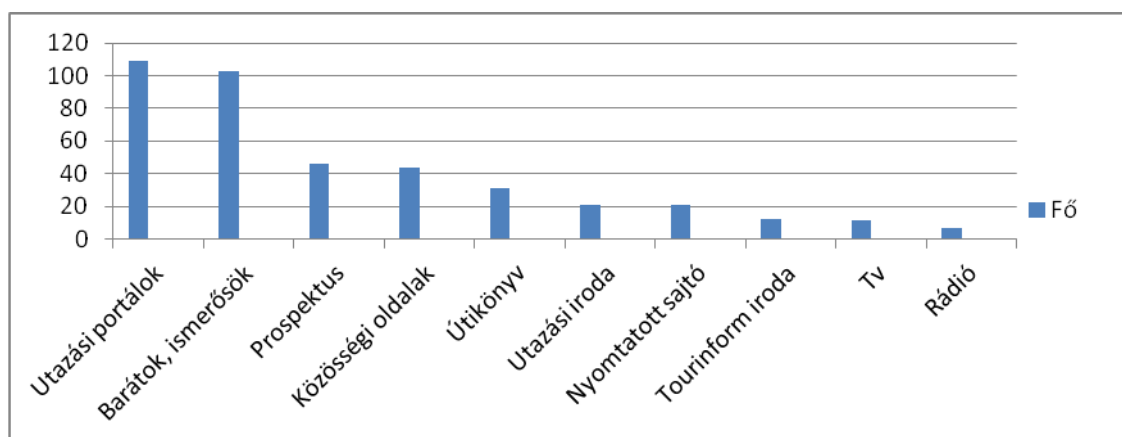
12 lehetséges célt felsorolva, megkértem a kérdőívet kitöltőket, hogy 1-5-ig (1 - legkevésbé jellemző, 5 - leginkább jellemző) terjedő skálán pontozzák, mely típusú rendezvények, események vagy tevékenységi formák játszanak szerepet utazásuk során.

A kérdőívek kiértékelése után megállapítható, hogy a megkérdezett fiatalok motivációit tekintve a legfontosabb ok, amiért útra kelnek, az a rokonok, barátok meglátogatása (33%),

szórakozás (35%), városnézés (35%) és pihenés (49%). Kulturális rendezvények (30%), illetve fesztiválok (30%) iránt már csekélyebb érdeklődés mutatkozik, ezen jellemzők 3-as pontot kaptak. Legkevésbé jellemző, hogy sportolás (14%), egészségmegőrzés (12%), sporteseményen (12%), konferencián (9%), vásáron (8%), koncerten (13%) való részvétel céljából utazzanak a megkérdezett fiatalok.

Információgyűjtés, döntés

A célszemélyek információgyűjtési szokásait a következő diagram szemlélteti (E kérdéseknél több lehetséges alternatívát is meg lehetett jelölni.)



7. ábra Szálláshely kiválasztásához gyűjtött információk forrásai

Saját szerkesztés

A megkérdezettek többsége (73%) utazási portálokról (booking.com, szallas.hu, szallasinfo.hu stb.) és barátok, ismerősök korábbi tapasztalatai, tanácsai segítségével választanak szálláshelyet. Ugyancsak jelentős azok száma, akik prospektusokból (30%) és közösségi oldalakról (Facebook, Twitter, Iwiw) (29%) szereznek információkat. Útikönyvek (20%), utazási irodák (14%), nyomtatott sajtók (14%) is számottevő információforrások a fiatalok körében. Viszont Tourinform irodákat (8%), TV (7%) és rádió (4%) csatornákat csak elenyésző fő jelölte meg a kérdőívekben.

A válaszadók 83%-a szerint a legfontosabb tényező a szálláshely kiválasztásánál az ár. Korábbi saját élmények (53%) és a barátok korábbi tapasztalatai, tanácsai (51%) is jelentős szerepet játszanak a döntés meghozatalában. A szálláshely elhelyezkedése, tehát, hogy mely turisztikai régióban vagy településen található a szálláshely is meghatározó 74 fő szerint. A válaszadók 33%-a a szálláshely honlapján található képek, információk alapján választ. A szálló által nyújtott szolgáltatások (29%) és a környék programkínálata (19%) ugyancsak meghatározó szempontok a döntésben. Kategória alapján (szállodák estében a

csillagok száma, ifjúsági szálláshely esetén „A”, „B”, „C” kategória szerint), a megkérdezettek 20%-a, azaz 30 fő választja ki szálláshelyét.

Ifjúsági szálló elrendezése

Kíváncsi voltam, hogy a megvalósítani kívánt szálláshely célcsoportja, hány ágyas szobákat, milyen főzési és fürdési lehetőségeket képzel el egy modern ifjúsági szállóban. A kérdőív kitöltői közül 108-an (72%) már megszálltak ifjúsági szálláshelyen és jelentős hányaduk (54%) belföldön, míg 21% hazánkban és más országokban is, így a válaszadásnál a hazai és a külföldi viszonyokat is figyelembe tudták venni.

A válaszadók 50%-a 4 ágyas, 14-16 négyzetméteres szobákat tart ideálisnak. Véleményem szerint igencsak magas elvárásaik vannak a kérőívet kitöltőknek a szálló fürdési, főzési lehetőségeiről, ugyanis 80 fő (53%) szerint minden szobához külön fürdőszoba tartozzon, illetve a válaszadók 45%-a folyosónként és szobánként is szeretne egy kis konyhát (szobákban csak a legszükségesebb eszközök, mint például hűtőszekrény, mikrohullámú sütő vagy rezsó).

Ifjúsági szálló elhelyezkedése

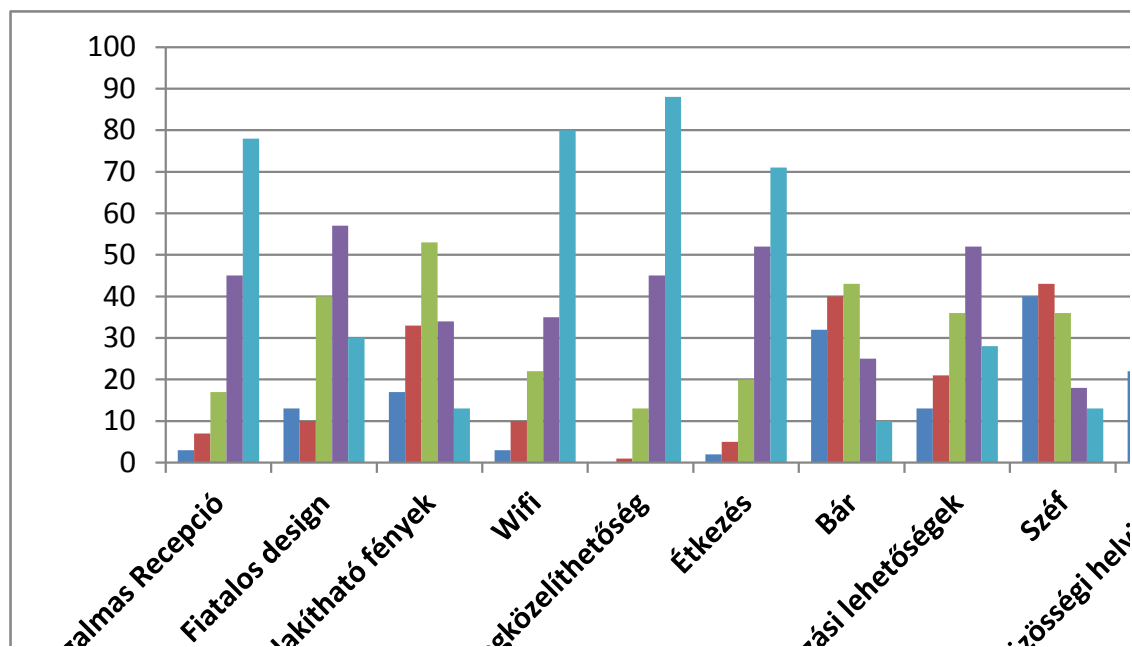
Belföldön jellemzően a Balaton melletti településeken (Siófok, Balatonlelle, Balatonboglár, Csopak), illetve Budapesten szálltak meg ifjúsági szálláshelyen a megkérdezett fiatalok. A legtöbben, ha megszállnának ifjúsági szállóban, akkor Pécs (55%), Győr (49%), Veszprém (43%), Eger (41%) és Budapest (41%) város(ok) szálláshelyei közül választanának.

Szálláshely típusa

Kíváncsi voltam, milyen típusú szálláshelyet választanak, hogyha egyedül, intézménnyel, egyesülettel, vagy esetleg barátokkal utaznak. A kérdőívekből egyértelműen kirajzolódott, hogyha a fiatalok egyedül utaznak, akkor barátoknál, ismerősöknél szállnak meg (82 fő), ha ismerőseikkel utaznak, akkor apartmanban, vagy a magántulajdonban lévő ingatlant helyezik előtérbe. A megkérdezettek 60%-a választja az ifjúsági szállókat, hogyha intézménnyel (például iskolával, osztálykirándulások alkalmával) vagy egyesülettel (sportnéptánc csoportok) utazik.

Modern ifjúsági szálló jellemzői

Tíz jellemzőt soroltam fel, melyeket 1-5-ig (1- legkevésbé fontos, 5- nagyon fontos) lehetett a kérőívben pontozni. Az alábbi táblázat az eredményeket mutatja.



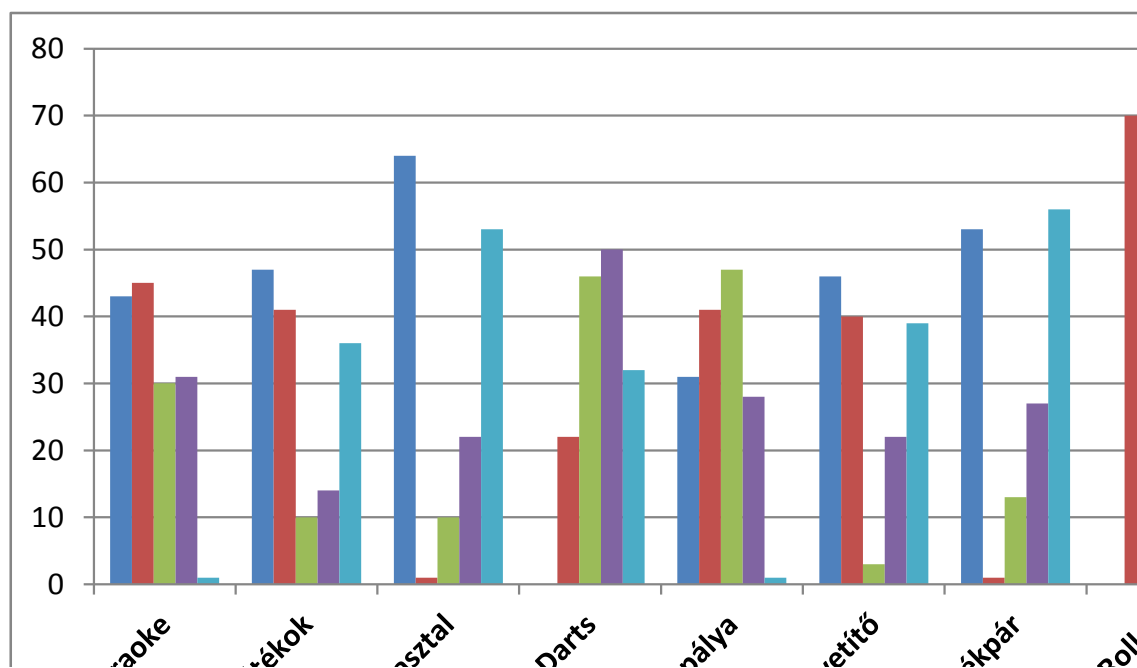
8. ábra Modern ifjúsági szálláshely jellemzőinek értékelése

Saját szerkesztés

A diagramból jól kiolvasható, hogy a válaszadók nagyon fontosnak tartják, hogy egy modern ifjúsági szálláshely rugalmas recepcióval (például: check-in lehetőség az éjszakai órákban is, check-out időpontjának meghosszabbítása a délutáni órákra), ingyenes vezeték nélküli internettel, étkezési lehetőséggel (a szálláshelyen vagy annak közelében) és kiváló megközelíthetőséggel (autóval vagy tömegközlekedési eszközökkel) rendelkezzen. Ezenkívül fontos a fiatalos megjelenés (design) a szálló külső, belső tereiben, valamint szórakozási lehetőségek (sport-és játékeszközök) biztosítása és legalább egy közösségi helyiség kialakítása, ahol programokat, játékokat szervezhetnek a baráti társaságok, illetve más csoportosan utazó fiatalok részére. A megkérdezettek kevésbé tartották fontosnak, hogy egy ifjúsági szálláshely bár is kialakítson, illetve, hogy a szobáiban a bútorok és a fények tetszőlegesen alakíthatóak legyenek. A válaszadók 28%-a szerint nem fontos, hogy a szobákban legyen széf.

Sport-és játékeszközök

Egy ifjúsági szállónak megfelelő szórakozási és sportolási lehetőségeket is nyújtania kell célcsoportjának, így nyolc eszközt felsorolva, megkértem a kérdőívet kitöltőket, hogy 1-5-ig (1-legkevésbé fontos, 5- nagyon fontos) terjedő skálán pontozzanak.



9. ábra Sport-és játékeszközök értékelése

Saját szerkesztés

A sport-és játékeszközök értékelésénél messzemenő következtetéseket nem lehet levonni, csupán egy sorrendet tudunk felállítani, hogy mely eszközök beszerzése fontos, kevésbé fontos vagy éppen szükségtelen.

Legfontosabb sporteszközök közé sorolhatóak a kerékpárok, a rollereket kevésbé tartják lényegesnek a válaszadók. A legfontosabb játékeszköz a darts lett, de a válaszadók 35%-a (53 fő) a csocsó asztalt is e kategóriába sorolta. Kevésbé jelentős és igencsak költséges a bowling pálya kialakítása. Egyáltalán nem tartják lényegesnek társasjátékok (például: Twister, Activity) biztosítását, bár ezek költsége nem jelentős, így érdemes beszerezni néhányat. Veszprém városát a „kézilabda fellegvárának” is szokták nevezni, ezért egy projektor és vetítővászon beszerzésével a jelentősebb kézilabda- futballmérkőzéseket a közösségi helyiségben tudnák a vendégek megnézni. Karaoke gépet ugyancsak nem tartották fontosnak a fiatalok.

A kérdőívek kiértékelése után megállapítható, hogy érdemes lenne összenyitható szobákat is kialakítani baráti társaságok számára. A kommunikáció hatékony eszközeinek kiválaszt-

tásához, a szálló marketing- és árstratégiának kidolgozásához az egyes szegmensek elvárásait, igényeit és a köztük lévő különbségeket is figyelembe kell venni. (E stratégiák vizsgálata és kidolgozása meghaladja jelen dolgozat kereteit, így ezekre nem térek ki.

8. PROJEKTTERVEZÉS

A projekttervezés során a tevékenységek elvégzéséhez szükséges erőforrás, idő- és költség-szükségletet határozzuk meg, melyek között szoros összefüggés áll fenn. Könnyen belátható, hogyha a projekt megvalósíthatóságának időtartamát csökkentjük, akkor annak költség és erőforrás szükséglete emelkedni fog, illetve ha a projekt erőforrásigényét növeljük, akkor annak költsége emelkedni, míg időszükséglete jellemzően csökkeni fog.

A projekt tervezési életciklusában (Corsten projekt életciklus elmélete alapján) a végrehajtandó feladatok, elemzések a következők:

- A végrehajtani kívánt tevékenységeket meghatározása;
- Tevékenységek közötti logikai kapcsolatok meghatározása;
- Erőforrás - allokáció, tevékenységek felelősségi mátrixának elkészítése;
- Időterv ábrázolása, elemzése;
- Projekt költségeinek becslése, pénzforgalmi terv készítése;
- Logikai keretmátrix elkészítése, elemzése.

8.1. PROJEKT-STRUKTÚRA

A tevékenység-struktúra meghatározza, hogy a projektteljesítés életciklusban milyen tevékenységek végrehajtásával érhetjük el célunkat. Ez egy hierarchikus struktúra-rendszer, melynek csúcán a projekteredmény áll. A tevékenységi csoportok megadása után a részfeladatokat határozzuk meg, melyek ugyancsak tovább bonthatóak úgynevezett elemi tevékenységekre. Minél részletesebben határozzuk meg a struktúrát, annál kevésbé fordulhat elő, hogy egy-egy fontosabb tevékenység kimarad. (Görög, 1999, pp. 76-80)

A tevékenység-struktúra két típusát különbözteti meg Litke (2004) attól függően, hogy az a projekteredmény egyes elemeit, vagy az eredmény eléréséhez szükséges lépéseket tartalmazza. Előbbit objektum-orientált struktúrának, míg utóbbit funkció-orientált struktúrának nevezik.

Az elérni kívánt projekteredmény (Ifjúsági Szálló) funkció-orientált tevékenységi struktúrája, az 1. számú mellékletben található.

Négy fő tevékenységi csoportot különböztethetünk meg egymástól, a projekt előkészítését, a külső és belső kivitelezést és az épület design-elemeinek kialakítását.

A projekt előkészítése hat tevékenységből áll:

- Az épület eredeti alaprajza alapján a terület felmérése;
- A végleges tervrajz elkészítése, építész segítségével;
- Pályázatírás (A pályázat elbírálása hosszabb időt vesz igénybe, amire nincs beforrásunk);
- Pozitív elbírálás esetén, szerződéskötés a kivitelező céggel;
- Építési engedélyek beszerzése;
- Kivitelezés megpályáztatása és a kivitelező cég kiválasztása.

A külső kivitelezés feladatai:

- Állványozás;
- A külső vakolat leverése;
- Szigetelés;
- Vakolás, színezés.

Külső design kialakítása:

- Első lépésben megtervezzük az ifjúsági szálló stílusát;
- Ezek után beszerezzük a szükséges engedélyeket;
- Végül felszereljük a látvány elemeket;
- A külső kivitelezés kezdetekor felállított állványt lebontjuk.

A belső kivitelezés tevékenységei:

- Hotel kiürítése, és a bútorok elszállítása, raktározása, hogy ezek a későbbiekben még használhatóak legyenek;
- Régi csempék leverése, parketta felszedése;
- Javítási munkák: falak festése;
- Burkolás és az új parketta lerakása;
- Gépészeti szerelvényezés szobák, közösségi helyiségek berendezése;
- A belső és a külső kivitelezéssel, egy időben folyamatosan történik a takarítás és a hulladék elszállítása.

8.2. ERŐFORRÁS-ALLOKÁCIÓ ÉS A TEVÉKENYSÉGEK IDŐTARTAMÁNAK MEGADÁSA

A projekt tevékenységlistáját a tevékenység-struktúra alapján készítjük el, melyben a részfeladatokat elemi tevékenységekre bontjuk. Az egyes tevékenységek időtartama a rendelkezésre álló erőforrás mennyiségétől és annak teljesítőképességétől is függ. Az egyes feladatok elvégzése többféle erőforrást –szellemi és /vagy materiális jellegű- is igényelhet, ugyanakkor minden projekt megvalósításához szükség van egy speciális erőforrásra, ami nem más, mint a teljesítést végző emberi erőforrás. Az erőforrás-allokáció elkészítésének két, a gyakorlatban igen jól alkalmazható eszköz áll rendelkezésünkre, az emberi erőfor-

rások szakmai leltárának mátrixa és a feladat/felelősség mátrix. A szakmai leltár a rendelkezésre álló erőforrások és a projekt teljesítéséhez szükséges szakmai kvalitások vonatkozásában feltárja, hogy mely munkatársak milyen szakmai kompetenciával, képességgel rendelkeznek. A feladat/felelősség mátrix meghatározza, hogy az egyes feladatok teljesítéséért ki vagy kik tartoznak felelősséggel.

A projekt tevékenységlistája a 2. számú mellékletben található, mely 27 elemi tevékenységet, illetve azok időtartamát és erőforrás-szükségletét ábrázolja. Görög szakmai leltárja alapján, meghatároztam, hogy az egyes feladatok teljesítéséért, mennyi és milyen szakmai kompetenciával rendelkező munkatárs foglalkoztatása szükséges.

A 3. számú mellékletben látható a projekt erőforrás-allokációja, mely a tevékenységlista alapján készíthető el és grafikus módon szemlélteti, az egyes feladatok erőforrás-szükségletét.

A projekt felelősség mátrixa az egyes feladatok elvégzéséért felelős munkatársak beosztását, illetve a tevékenységek kezdési és befejezési dátumát szemlélteti, ami a 4. számú mellékletben található. A felelősöket ugyancsak a szakmai kvalitásuk alapján határoztam meg.

8.3. IDŐTERVEZÉS

A projekt időtervezése a tevékenységi- struktúra és a tevékenységi lista alapján könnyen elkészíthető, hiszen ezen elemzések tartalmazzák a projekteredmény teljesítéséhez szükséges tevékenységek átfutási idejét, és az egyes feladatok erőforrás szükségletét.

Görög (1999) szerint, a projekt időterve az eredményt létrehozó tevékenységek időbeli összefüggéseit grafikusán is megjelenítő teljesítési programja.

Az átfutási idők, a tevékenységek közötti szekvencionális interdependenciák (összefüggések) és az erőforrás szükséglet meghatározása után, el lehet készíteni a projekt ütemtervét, mely a projektmenedzser és a projekt résztvevői számára pontosan meghatározza az egyes tevékenységek kezdési és befejezési időpontjait, átláthatóvá teszi a feladatok között fennálló függőségi kapcsolatokat, ezáltal könnyen nyomon is tudják követni azok teljesítését.

Hajdu (2008) és Görög (1999) a projektmenedzsmentben alkalmazott két időtervezési technikát különböztet meg:

- oszlopdiagramok, vagy más néven sávdiaagramok (pl.: Gantt-diagram)
- hálódiaagramok (pl.: MPM, CPM, Pert-diagramok)

Ezen eljárásokon kívül számos hálótérvezési technika és informatikai szoftver nyújt segítséget a tervezők számára, így a dolgozat keretén belül csak az általam alkalmazott MS Project programmal elkészített Gantt- diagramot mutatom be, mely a dolgozat 5. számú mellékletében található.

Microsoft Project program segítségével ábrázoltam a projekteredmény teljesítéséhez szükséges valamennyi tevékenységet, megállapítottam azok sorrendjét, egymáshoz való viszonyát (ún. függőségi viszonyokat) és a projekt ütemezését. A Gantt - diagram a projekt keretén belül végrehajtandó tevékenységeket egy-egy vízszintes oszloppal (sávval) jelöli. A program alkalmas arra, hogy meghatározzuk a napi (8 óra), heti (40 óra) munkaidőt, munkarendet (2 vagy három műszak, esetünkben szokványos) és még a munkaszüneti napokat is fel lehet tüntetni a munkanaplóban. A tevékenységek sorrendjének meghatározása előtt meg kell állapítanunk, hogy mely feladatot mely „munka” előzi meg, mely tevékenység után vagy akár vele egy időben kezdhetünk el. Azon feladatok, melyek egymás alatt helyezkednek el az időskála szerint, párhuzamosan is elvégezhetőek, míg azoknál a tevékenységeknél, amelyek egymás mellett találhatóak, előbb a korábbi feladatot kell elvégezni, hogy a következőt folytatni tudjuk.

A 6. számú mellékletben található Gantt- diagram a projekt kritikus útját szemlélteti (pirossal), ami azt a legrövidebb időintervallumot szimbolizálja, mely alatt a projekteredmény létrehozható. A projekt 322 nap alatt teljesíthető, természetesen csak akkor, hogyha semmi nem akadályozza a megvalósítást.

A szoftver segítségével könnyen tervezhetővé válnak a határidők és a költségek is, sőt a csúszások, lemaradások esetén a diagram módosítható. A programmal elkészített terv révén a tervezők, projekt tulajdonosa és a többi résztvevő is folyamatosan ellenőrizni tudja a megvalósítás lépéseit, illetve az egyes feladatok teljesítését. Könnyen és gyorsan felismerhetővé válnak az esetleges csúszások, lemaradások.

8.4. KÖLTSÉGTERVEZÉS ÉS PÉNZÁRAMLÁSI TERV

A projekttervezés legkritikusabb pontja a felhasznált erőforrásokról készített költségbecslés, ugyanis a gyakorlati tapasztalatok alapján a projektek nagy része túllépi az előre meghatározott költségkeretet. A költségbecslés pontosságát számos tényező-technikai problémák, a teljesítés során kezdeményezett változtatások, gazdasági vagy egyéb külső körülmények- befolyásolja, melyekre nem minden esetben van hatása a projekt tervezőjének. A teljesítés költségének megbecslése nagyon nehéz feladat, de törekedni kell a minél pontos-

sabb költségkalkuláció elkészítésére, ami megbízható adatok és módszerek felhasználásával érhető el. (Webb, 1994)

Az általam készített projekt költségtervének elkészítésére az ún. tevékenység alapú költségbecslési eljárást alkalmaztam. A becslés alapja a projekt keretén belül végrehajtandó tevékenységek, melyek listája a tevékenység-struktúra és az időterv alapján is rendelkezésre állnak. A vállalkozók díját (munkaköltségét), a személyi, illetve az alapanyag költségeit célszerű az egyes feladatokra lebontva meghatározni, ahogy az a 7. számú mellékletben is látható. A költségterv elkészítéséhez tapasztalt építész segítségét kértem.

A tevékenység alapú költségbecslés segítséget nyújthat a projekt pénzáramlási tervének elkészítéséhez, mely alapján a projekttulajdonos pontosan meg tudja határozni a projekt finanszírozásához szükséges források körét és azok felhasználási idejét. A terv összeállításához ismerni kell a tevékenységeket, azok időtartamát és költségeit, illetve hogy a tervezett kiadások milyen időszakokban (hét, hónap stb.) merülnek fel. A pénzáramlási tervben a tevékenységek költségein kívül a bevételeket is fel kell tüntetni, ami lehet pályázati forrás, hitel, saját tőke is. Jelentős önerő szükségeltetik, hogyha pályázati forrásból szeretnénk beruházásunkat finanszírozni, hiszen nagyon sok pályázat utófinanszírozott, tehát csak a számlák benyújtását követően (általában három hónapon túl) kapjuk vissza befektetett tőkénket. A terv táblázatos és grafikonos formátumban is elkészíthető. A 8. számú melléklet táblázata szemlélteti a projekt kiadásainak és bevételeinek (pályázati forrás és saját tőke) negyedévenkénti eloszlását.

8.5. LOGIKAI KERETMÁTRIX

A logikai keretmátrixot („Logframe”) 1960-as években az USAID (Amerikai Egyesült Államok külföldi segélyekkel foglalkozó szervezete) fejlesztette ki, innovatív tevékenységek tervezése, irányítása, értékelése céljából. A módszer segítséget nyújt a projekt céljának, célrendszerének, tevékenységeinek meghatározására és logikájának strukturálására. A mátrix egyszerűvé teszi a kommunikációt a projekt tervezői, érintettjei között, hiszen biztosítja a számukra fontos információkat és azok forrását is, elemzi a projekt környezetét, meghatározza a projekt kulcselemeit, sikerét vagy éppen kudarcát mérhetővé teszi.

(Dr. Gaál–Szabó, 2002)

7. táblázat Logikai keretmátrix

Beavatkozási logika	Indikátorok	Ellenőrzés forrásai	Feltételezések
Átfogó cél: Ifjúsági szálló, mint elsődleges vonzerő fejlesztése	20%-al növekszik a szálló ismertsége a felújítást követő (2012) 5 éven belül	Kérdőívek Vendégértékelő honlapok (Tripadvisor, Booking.com, Holidaycheck) KSH	
Projekt cél: Kapacitás-kihasználtság növelése	10%-os vendégéjszaka növekedés 2015-ben a felújítás előtti adatokhoz képest (2010)	Éves szállodai jelentés	Erős marketing Reklámfelület kiterjesztése Vendégelégedettség növelése Ifjúsági turizmus fejlesztése
Eredmények: - Projekt dokumentáció - Külső felújítás - Fiatalos, modern dizájn - Belső felújítás	Vendégek 80%-a 12-30 év közötti 2015-ben	Archivált foglalási adatok	Sikeres felújítás Gyors és korszerű foglalási rendszer kialakítása Tetszetős design kialakítása
Tevékenységek: - Adminisztrációs feladatok - Külső kivitelezés - Design kialakítás - Belső kivitelezés	Előkészítés: (pályázat-írás, területi szemle) 2.170 e Ft Külső munkák: 7.282 e Ft Belső munkák: 66.773 e Ft Design 500 e Ft	<i>Költségek:</i> 76.725 e Ft <i>Bevételek:</i> - Pályázati forrás: 67.300 e Ft - Saját tőke: 9.470 e Ft	Elkötelezett szakembergárda Városi lakosság támogatása Üzlettulajdonosok hozzájárulása
			Előfeltétel: - Saját tőke - Pályázat elnyerése - Engedélyek beszerzése - Megfelelő szakemberlétszám

Saját szerkesztés

A logikai keretmátrixot vertikális és horizontális nézetben is lehet értelmezni.

A vertikális logika alapján, ahhoz hogy, a projekt tevékenységeit, feladatait megvalósítsuk, szükség van saját és pályázati forrásra, szakemberekre, építési engedélyre. Hiába végezzük el a tevékenység - struktúrában meghatározott feladatokat, a kívánt eredményeket nem tudjuk elérni, ha a lakosság és az épület földszintjén található üzletek tulajdonosai tiltakoznak és megakadályozzák a projekt megvalósítását, illetve ha a felkért szakemberek, kivitelezők hanyagul, rossz minőségben végzik el munkájukat. A projektcélt csak akkor érhetjük el, ha a felújítás sikeres, elnyeri a célcsoport tetszését és ha a foglalási felületünket növeljük (például nemcsak telefonon és e-mail-en keresztül lehet szobát foglalni). A projekt célok teljesülése esetén az átfogó célt jól átgondolt és kidolgozott marketingstratégiával, reklámfelület kiterjesztésével érhetjük el, illetve ha a vendégeink elégedettek szolgáltatásaink minőségével és mennyiségével. Ezenkívül fontos Veszprém és a Közép-Dunántúl régió attrakciófejlesztése, elsősorban a fiatalok által kedvelt turisztikai kínálat fejlesztése (ifjúsági fesztiválok, rendezvények), ezzel növelve a hazai ifjúsági turizmus kínálatát.

Horizontális logika a projekt hatásait, a felhasznált erőforrásokat, a főbb mutatókat, indikátorokat (általában Ft, m, m², % formában adják meg) és azok ellenőrzéséhez szükséges források helyét határozza meg.

A projekt cél, az a konkrét cél, amit a projekttel el szeretnénk érni, ez pedig az, hogy a szálloda kapacitáskihasználtságát növeljük, mely a vendégéjszakák 10%-os növekedését jelentené 2015-ben a felújítás előtti adatokhoz képest. Az éves szállodai jelentésből vagy akár a manager reportból is ellenőrizhetjük, hogy a projekt célja milyen mértékben valósult meg. Az átfogó cél, az a cél, melyet a projekt önmagában nem tud elérni csak további projektek megvalósítása révén. A szervezet átfogó célja, hogy az ifjúsági szálló desztinációvá (célállomássá) váljon, vagyis a vendégek fő motivációja az legyen, hogy a szállóban szálljanak meg. Ehhez viszont szükség van egy jól kidolgozott marketingstratégiára, programok szervezésére és a reklámfelület kiterjesztésére is.

9. KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA

Napjainkban a gyorsan változó gazdasági, piaci környezet mind arra ösztönzi a vállalatokat, szervezeteket, hogy új, innovatív termékeket vagy szolgáltatásokat nyújtsanak vásárlóiknak. A folyamatos tökéletesítési kényszer a szállodaiparban is megjelenik. A változások egyik eszköze a projektek.

Jelen fejezetben az elvégzett kutatás eredményeként, primer és szekunder adatok segítségével megfogalmazásra kerültek a dolgozat tézisei, melyeket a következőkben részletesen ismertetek.

1. Tézis

Egy szállodai projekt tervezése során is alkalmazhatóak más beruházási projekteknél használt technikák, módszerek.

A projekt előkészítési és tervezési fázisában ismertet módszerek, elemzések komoly körülményt és tapasztalatokat igényelnek. Új szálláshely létesítésére, vagy egy már meglévő felújítására vállalkozó szállodai szakemberek (de különösen a szállásszolgáltatásban járatlan vállalkozók) intuitívan és egyedül nem, csak tervező, építész, kivitelező, jogász és szállodai gyakorlattal, tapasztalattal rendelkező szakemberek segítségével képesek.

Bármely projekt, így egy szállodalétesítés,- felújítás és majdani üzemeltetés célja, érdeke az eredményesség, gazdaságosság és a vállalkozás profitrátájának növelése.

Kutatásom után elmondható, hogy az előkészítési és tervezési fázisban bemutatott módszerek, technikák nemcsak alkalmazhatóak, de elvégzésük szükségszerű turisztikai beruházásoknál is. Jelentős különbségek nem fedezhetők fel a két projekttypus között. Csupán négy eltérésre hívnám fel a figyelmet, mely a szállodai projekteket megkülönbözteti más beruházási projektekhez képest.

Ahhoz, hogy egy új szálláshely létesítése, vagy egy már meglévő átalakítása után eredményes legyen az üzemeltetés, a beruházást megelőzően egy mindenre kiterjedő, alapos *marketingmunka* elvégzése szükségeltetik. A turizmusban a marketingközpontú szemléletmód, filozófia elsajátításának jelentősége meghatározó. Jávor Júliát (2010, p. 72) idézve, „a marketing-koncepció a célpiacon szükségleteinek, indítékainak, keresletének ismeretére, meghatározására és ezek alapján a versenytársaknál kedvezőbb piaci pozíció elérésére összpontosít”. A piac megismeréséhez intenzív piackutatásra van szükség, melynél primer

és szekunder információk, adatok is felhasználandóak. Másodlagos (szekunder) adatgyűjtés révén tájékozódhatunk a turisztikai régió vagy a kiválasztott település turistaforgalmáról, szálláshelykínálatáról, keresletéről. Ezen információkat a szálláshely közelében lévő intézményektől - Központi Statisztikai Hivatal Igazgatóságától, Magyar Szállodaszövetségtől vagy az önkormányzati hivataloktól - lehet beszerezni. A kereslet felméréséhez érdemes primer és szekunder információkat is gyűjteni, felhasználni. Így például, a célszegmens utazási és pénzköltési szokásait, átlagos tartózkodási idejét és motivációit is megismerhetjük, saját kutatásunk, illetve szaklapokban, folyóiratokban és az interneten is megtalálható korábbi kutatómunkák, tanulmányok által. Ezek alapján megállapítható, a szállodai projektek esetében sokkal részletesebb marketing tanulmány kidolgozására van szükség.

A projekt keretén belül végrehajtani kívánt tevékenységek, feladatok meghatározása előtt, érdemes megismerni a potenciális vevők igényeit, elvárásait. Az elsődleges vizsgálódás, információgyűjtés után meg tudjuk határozni az új szálláshely szolgáltatásainak körét, az épület belső elrendezését, szobák vagy apartmanok számát és berendezését. Dolgozatom *piacelemzés* alfejezetében bemutatott kutatás rávilágít arra, hogy nem elég turisztikai tanulmányok, illetve szervezetek fejlesztési ajánlásait, ötleteit figyelembe venni egy projekt kidolgozásához.

A szállodai, turisztikai beruházások további sajátossága, hogy az elhelyezkedés, helyszín meghatározóbb, más beruházási projektekhez (például irodaháznál vagy raktárépületnél) képest. A szálláshely környékének *vonzerő leltárát* a kiválasztott szegmens érdeklődését, utazási motivációit figyelembe véve –még a projekt előkészítési szakaszában- meg kell ismernünk és jellemeznünk kell azt. A SWOT analízis során a szálloda erősségéhez soroltam, hogy a szálláshely környezetét, hiszen az számos turisztikai attrakcióval - történelmi és művészettörténeti emlékek, szórakozási és programlehetőséggel – büszkélkedhet. Ezenkívül nem elhanyagolható a szálláshely megközelíthetőségének figyelembe vétele, mely esetünkben ugyancsak kiválóan mondható, hiszen a szálloda gépkocsival, menetrendszerinti és szerződéses autóbusszal, vonattal is elérhető.

A szállodai projektek esetében fontos az *állandó kapcsolattartás* (lakossággal, törzsvendégeinkkel, partnereinkkel), már a projekt előkészítése és tervezése során is. Ehhez a logikai keretmátrix elkészítése nyújthat segítséget. A mátrix tartalmazza a különböző érdekcsoportok számára fontos információkat, adatokat, mint például, a projekt keretén belül végrehajtani kívánt tevékenységek körét, a teljes folyamat kockázatait, buktatóit, a beruházás finan-

szírozási forrásait, az újítással, fejlesztéssel elérni kívánt céljainkat. A mátrix nemcsak biztosítja, de ellenőrizhetővé is teszi a modellben szereplő információkat, adatokat, hiszen megadja azok forrását, így a projekt sikere vagy éppen kudarca egyértelműen meghatározhatóvá válik.

2. Tézis

Az Ifjúsági turizmus fejlesztési stratégiája és a JUFA által kezdeményezett innovatív javaslatok relevánsak, helytállóak a fiatalok körében.⁸

Második hipotézisemet kvantitatív kutatással, kérdőíves megkérdezéssel vizsgáltam. Arra a megállapításra jutottam, hogy az Ifjúsági turizmus fejlesztési stratégiája és a JUFA (Jugend- und Familiengästehäuser) által kezdeményezett javaslatok - az ifjúsági szállók szolgáltatásaira, illetve a szálláshelyek által nyújtandó sport-és játékeszközökre vonatkozóan - valóban relevánsak, helytállóak a fiatalok körében.

Modern ifjúsági szálláshely szolgáltatásai

Az ifjúsági szálláshely kialakításánál elődleges, hogy az rugalmas recepcióval (check-in lehetőség az éjszakai órákban is, check-out időpontjának meghosszabbítása a délutáni órákra), ingyenes vezeték nélküli internettel, étkezési lehetőséggel (a szálláshelyen vagy annak közelében) és kiváló megközelíthetőséggel rendelkezzen. Ezenkívül fontos a fiatalos megjelenés a szálló külső és belső tereiben, valamint szórakozási lehetőségek (sport-és játékeszközök) biztosítása és legalább egy közösségi helyiség kialakítása.

A megkérdezettek viszont kevésbé tartották fontosnak, hogy egy ifjúsági szálláshely bárt is kialakítson, illetve, hogy a szobáiban a bútorok és a fények tetszőlegesen alakíthatóak legyenek. A válaszadók közel 1/3-a egyáltalán nem tartotta fontosnak, hogy a szálláshely értékmegőrzési lehetőséget (széf) is biztosítson.

Ifjúsági szálláshely sport-és játékeszközei

Egy ifjúsági szállónak megfelelő szórakozási és sportolási lehetőségeket is kell nyújtania, de ezen lehetőségek tárháza végtelen, így nyolc eszközt felsorolva (melyek a stratégiában is szerepelnek), megkértem a kérdőív kitöltőit, hogy 1-5-ig (1-legkevésbé fontos, 5- nagyon fontos) terjedő skálán pontozzák az egyes eszközök fontosságát.

⁸ A kutatás eredményei a Piacelemzés c. fejezetben részletesen kifejtésre kerültek.

Legfontosabb sporteszközök közé sorolhatóak a kerékpárok, míg a legfontosabb játékeszköz a darts, illetve a csocsó asztal lett. Kevésbé jelentős és igencsak költséges a bowling pálya kialakítása. Egyáltalán nem tartják lényegesnek a társasjátékok (például: Twister, Activity) biztosítását, bár ezek költsége nem jelentős, így érdemes beszerezni néhányat. Érdemes egy közösségi helyiség kialakítása, ahol programokat, játékokat lehetne szervezni baráti társaságok, illetve más csoportosan utazó fiatalok részére. Egy projektor és vetítövászon beszerzésével a jelentősebb kézilabda- futballmérkőzéseket ebben a helyiségben tudnák megnézni a vendégek. Bár a válaszadók többsége nem tartotta fontosnak, hogy egy ifjúsági szálló karaoke géppel is rendelkezzen, úgy gondolom, hogy egy ilyen eszköz vásárlása fontos, hiszen általa nagyobb baráti társaságok, illetve csoportok szórakozásáról is gondoskodni tudnánk. Ugyanakkor nagyon költséges lenne egy bowling pálya kialakítása, illetve a rollerek sem nyújtanának megfelelő sportolási lehetőséget a szálló környezetében. A sport-és játékeszközök értékelésénél messzemenő következtetéseket nem lehet levonni, csupán egy sorrendet tudunk felállítani, hogy mely eszközök beszerzése fontos, kevésbé fontos vagy éppen szükségtelen.

A kérdőív értékelése után elmondható, hogy a fejlesztési stratégiában és a JUFA által megfogalmazott ötleteket az ifjúsági szállók jellemzőinél relevánsnak, míg a játék-és sporteszközöknél nem minden esetben tartották lényegesnek egyes eszközök beszerzését. Meglepően tapasztaltam, hogy némely kézenfekvőnek vélt eszközt (például a társasjátékokat) a kérdőív kitöltői egyáltalán nem tartják fontosnak. Az üzemeltetés során elkerülhetetlen a vendégek véleményeinek, jobbító javaslatinak folyamatos megismerése és tapasztalatok gyűjtése.

10. ÖSSZEGZÉS

A Veszprém Hotel sajátos atmoszférája és környezete, illetve a projektmenedzsment iránti érdeklődésem inspirált dolgozatom elkészítésében. Veszprém szívében található nagy múltra visszatekintő szállodának meghatározó arculattal kellene rendelkeznie, így e szálláshely felújítása mellett döntöttem. Napjainkban oly népszerű konferencia és/vagy wellness hotelek helyett, egy más, valamilyen új, de mégsem ismeretlen szállástípust szerettem volna „létrehozni”.

Dolgozatom első részében a legfontosabb fogalmak meghatározása után, rávilágítottam a projektmenedzsment jelentőségére, majd felvázoltam két, leginkább alkalmazott projekt életciklus modellt, melyeket alapul véve építettem fel kutatásomat. Jellemeztem a hazai ifjúsági turizmus piacát és az ifjúsági szálláshelyek legfőbb ismérveit. Corsten életciklus modellje alapján kidolgoztam a projekt előkészítési és tervezési fázisában végrehajtandó terveket. Ezen elemzések elkészítéséhez szükségem volt primer és szekunder adatok, információk gyűjtésére is.

A tervek alapján elmondható, hogy a szervezet vezetőinek legfontosabb feladata, a beruházáshoz szükséges feltételek és erőforrások megteremtése és a projekt életciklusának átlátása, ismerve az egyes ciklusokban, fázisokban elkészített tervek céljait és lényegét.

Ha ez teljesül, képesek lesznek a projekt megvalósításában résztvevő külső és belső közreműködők munkáját ellenőrizni, a felelősségeket allokálni és a számonkérés feltételeit megteremteni. Nagyobb beruházásoknál számos társadalmi, természeti vagy egyéb váratlan esemény kockáztathatja a projekt sikerét, melyek megoldása komoly anyagi ráfordítást igényelnek. Így nagyon fontos, e nem várt események feltérképezése, elhárításukra megfelelő intézkedések, lépések kidolgozása, mely ugyancsak elsősorban a felső vezetés feladata. Szállodai felújításoknál elképzelhetetlen a lakossággal, törzsvendégekkel, partnerekkel (utazási iroda, partnerszálloda, stb.) a folyamatos, állandó kapcsolattartás, ezzel megalapozva az általuk felmerülő ötletek, javaslatok figyelembevételét a projekt tervezése során.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Aggteleky B.–Bajna M. (1994): *Projekttervezés- Projektmenedzsment*. Közlekedési Dokumentációs Rt., Budapest
- Cleland, D. I. (1988): *Project Management Handbook*. Van Nostrand Reinhold, New York
- Corsten, H. (2000): *Projektmanagement*. Oldenbourg Verlag, München
- Csizmadia L. (1996): *Elszállásolási ismeretek*. Jegyzet. Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskola, Budapest
- Gaál Z.–Szabó L.. (2002): *Segédlet a projektmenedzsmenthez I., Megközelítések, felfogások, koncepciók*. Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém
- Gaál Z.–Szabó L. (2003): *Segédlet a projektmenedzsmenthez II., Megoldások, módszerek, technikák*. Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém
- Görög M. (1999): *Általános Projektmenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest
- Görög M. (2001): *Bevezetés a projektmenedzsmentbe*. Aula Kiadó, Budapest
- Görög M. (2003): *A projektvezetés mestersége*. Aula Kiadó, Budapest
- Györffy A. (2004): *Szállodatan*. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest
- Hajdu M. (2008): *Projekttervezés: múlt, jelen és jövő*. Vezetéstudomány, XXXIX. évf. 2. szám p. 51-59
- Hoffmann M.–Kozák Á.–Veres, Z. (2000): *Piacutatás*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Jancsik A. (2004): *A turizmus gazdaságtana*. Kézirat. Veszprémi Egyetem, Turizmus Tan-szék, Veszprém p.111-119
- Jávor J. (2010): *Korszerű szállásszolgáltatás*. Képzőművészeti Kiadó, Budapest
- Kerzner, H. (2006): *Project Management: A Systems Approach To Planning, Scheduling and Controlling*. Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
- Ligeti Gy. (2005): *Módszertan. A társadalmi jelenségek kutatása*. Osiris Kiadó, Budapest
- Litke, H-D. (2004): *Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen*. Hanser Verlag, München
- Lock, D. (1998): *Projekt menedzsment*. Panem Kiadó, Budapest
- Madauss, B.J. (2000): *Handbuch Projektmanagement*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Mester, T. (2008): *Iffúsági turizmus Magyarországon, I. rész.* Turizmus Bulletin XII. évf. 2. szám p. 2-13 (Letöltés: 2011.10.12)

Mester, T. (2009): *Iffúsági turizmus Magyarországon, II. rész.* Turizmus Bulletin XIII. évf. 1. szám p. 3-13 (Letöltés: 2011.10.12)

Mörsdorf, M. (1998): *Konzeption und Aufgaben des Projektcontrolling.* Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

Nemeslaki A. (1995): *Projektmenedzsment.* Magyar Amerikai Vállalkozási Alap, Nemzetközi Menedzser Központ, Budapest

Papp, O. (1997): *Projekt menedzsment.* Kézirat. Budapest Mérnöktovábbképző Intézet, Budapest

Papp, O.(2002): *Projektmenedzsment a gyakorlatban.* LSI Oktatóközpont, Budapest.

Pinto, J. K. (2007): *Project Management: Achieving Competitive Advantage.* Prentice Hall, New Jersey

Schnelle, H. (2004): *Projekte zum Erfolg führen.* Deutscher Taschenbuch Verlag, München

Verzuh, E. (2006): *Projektmenedzsment.* HVG Zrt., Budapest

Webb, A. (1994): *Managing Innovative Projects.* Chapman & Hall, London

Források

Veszprém kereskedelmi szálláshelyeinek vendégforgalmi adatai, Központi Statisztikai Hivatal Veszprém megyei Igazgatósága, Veszprém

Domokos József (Szépcsország Rendezvényiroda) előadása Rendezvényszervezés tantárgy keretén belül (2010. november)

Egyéb dokumentumok

Projektmenedzsment útmutató (2006), Akadémiai Kiadó, Budapest

World Tourism Organisation (1997): *Tourism 2020 Vision*

Internetes források

A magyarországi rendezvénypiac (2009): A Magyar Turizmus Zrt. kongresszusi irodájának tájékoztatója

<http://hcb.hu> (Letöltés: 2010.04.20)

Az ifjúsági turizmus fejlesztési stratégiája (2010)

<http://www.bm.gov.hu> (Letöltés: 2010.12.12)

Állami tulajdonú védjegy lehet a Hotelstars Union

<http://www.turizmus.com/cikk/index/%C3%81llami%20tulajdon%C3%BA%20v%C3%A9djegy%20lehet%20a%20Hotelstars%20Union> (Letöltés: 2012.02.10)

Jugend & Familiengästehäuser

<http://jufa.at> (Letöltés: 2011.04.05)

Komplex vállalati technológia fejlesztés KKV-k számára GOP 2.1.1. B, KMOP1.2.1.B

<http://www.szechenyiterv.eu/palyazatok/vallalkozas-fejlesztés/komplex-vallalati-technologia-fejlesztés-kkv-k-számára-gop-2-1-1-b-kmop-1-2-1-b/> (Letöltés: 2011.10.20)

Központi Statisztikai Hivatal

http://www.ksh.hu/stadat_eves_4_5 (Letöltés: 2012.06.11)

Magyar Ifjúsági Szálláshelyek Szövetsége

<http://miszsz.hu> (Letöltés: 2011.04.05)

Szállodai minősítő rendszer

<http://hotelstars.hu> (Letöltés: 2011.03.20)

Meglepődnek és aggódnak a SZÉP Kártya miatt a szállodások

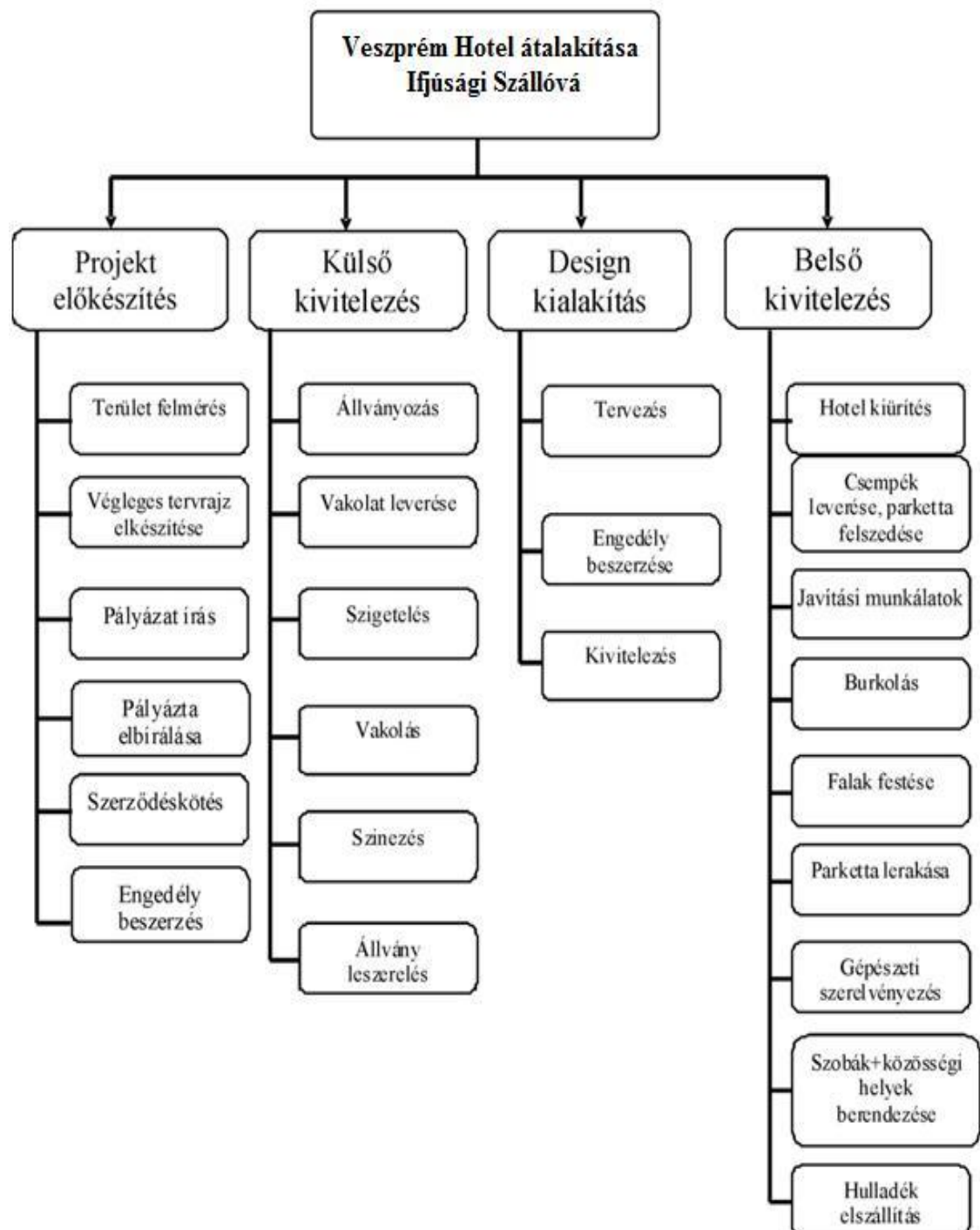
http://hvg.hu/gazdasag/20110907_szep_kartya_szallodasok (Letöltés: 2012.02.20)

Veszprém Hotel *** honlapja

<http://hotelveszprem.hu> (Letöltés: 2011.03.20)

MELLÉKLETEK

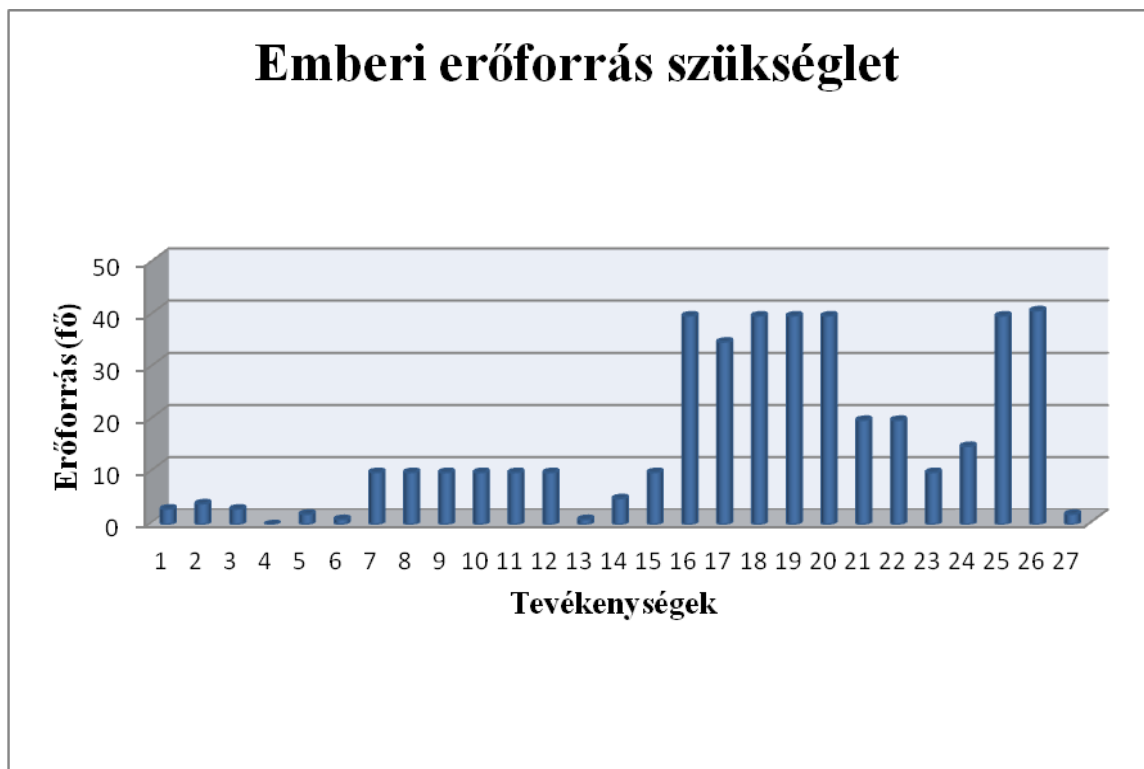
1. MELLÉKLET: TEVÉKENYSÉGI-STRUKTÚRA



2. MELLÉKLET: TEVÉKENYSÉGI LISTA

	Tevékenység megnevezése	Időszükséglet (nap)	Erőforrás szükséglet
1	Területi szemle	3	1 építész, 2 tervező
2	Végleges tervrajz elkészítése	4	2 építész, 2 tervező
3	Pályázatírás	30	3 pályázatíró
4	Pályázat elbírálása	90	
5	Kivitelező megpályáztatása	30	2 pályázatíró
6	Szerződéskötés	30	1 ügyvéd
7	Engedélyek beszerzése	60	1 pályázatíró
8	Állványozás	3	10 szakember
9	Vakolat leverése	5	10 szakember
10	Szigetelés	7	10 szakember
11	Vakolás	7	10 szakember
12	Színezés/festés	7	10 szakember
13	Designtervezés	8	1 tervező
14	Design kivitelezése	10	5 szakember
15	Állvány bontása	3	10 segédmunkás
16	Hotel kiürítése	7	40 segédmunkás
17	Csempék leverése, padló felszedése	7	5 szakember, 30 segéd- munkás
18	Javítási munkák: glettelés	30	5 szakember, 35 segéd- munkás
19	Csempézés	15	5 szakember, 35 segéd- munkás
20	Falak festése	40	40 szakember
21	Parkettázás	14	20 szakember
22	Burkolás	14	20 szakember
23	Gépészeti szerelvényezés: közmű, víz, villany	14	10 szakember
24	Szerelvényezés	7	5 szakember, 10 segéd- munkás
25	Takarítás	10	40 segédmunkás
26	Szobák, közösségi helységek be- rendezése	15	1 tervező, 40 segédmun- kás
27	Hulladék, törmelék elszállítása	145	2 segédmunkás

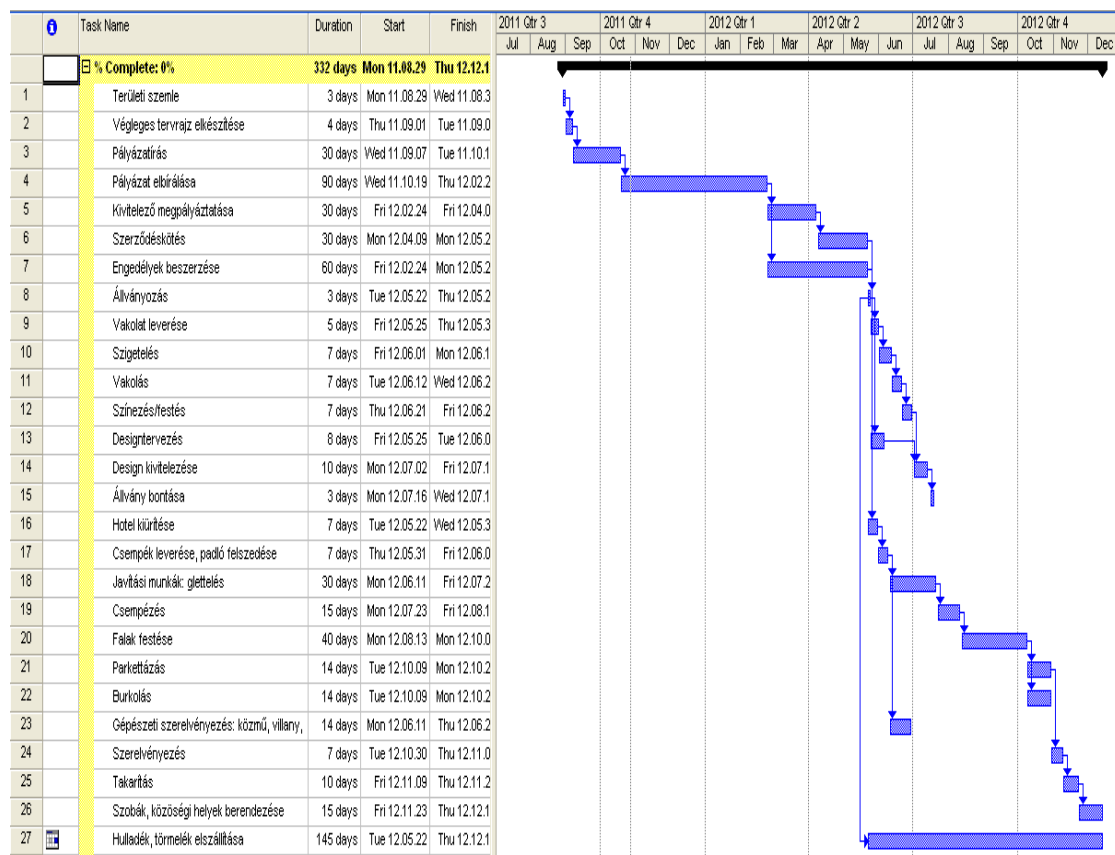
3. MELLÉKLET: ERŐFORRÁS ALLOKÁCIÓ



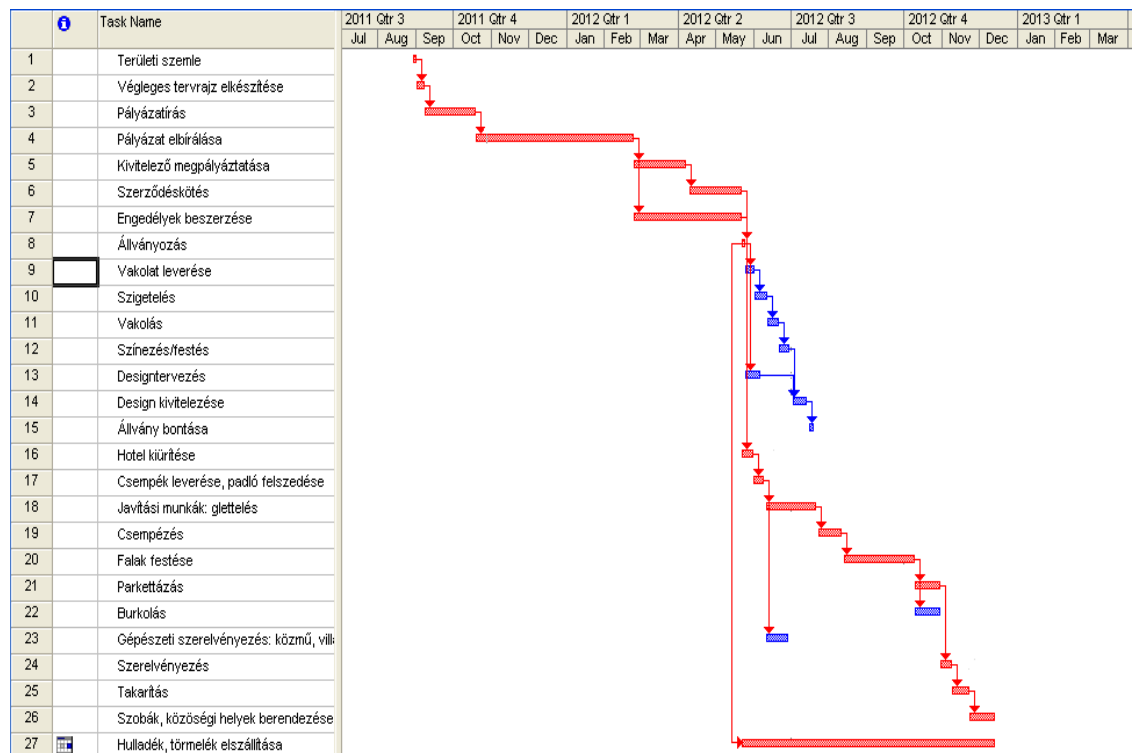
4. MELLÉKLET: FELELŐSSÉG MÁTRIX

	Tevékenység megnevezése	Időszak (Kezdési-Befejezési határidő)	Felelős
1	Területi szemle	2011.08.29-08.31	Projektvezető
2	Végleges tervrajz elkészítése	2011.09.01-09.06	Projektvezető
3	Pályázatírás	2011.09.07-10.18	Pályázatíró
4	Pályázat elbírálása	2011.10.19-2012.02.23	Pályázatíró
5	Kivitelező megpályáztatása	2012.02.24-04.06	Pályázatíró
6	Szerződéskötés	2012.04.09-05.21	Szállodatulajdonos
7	Engedélyek beszerzése	2012.02.24-05.21	Hatósági engedélyekért felelős pályázatíró
8	Állványépítés	2012.05.22-05.24	Külső felújításért felelős
9	Vakolat leverése	2012.05.25-05.31	Külső felújításért felelős
10	Szigetelés	2012.06.01-06.11	Külső felújításért felelős
11	Vakolás	2012.06.12-06.20	Külső felújításért felelős
12	Színezés/festés	2012.06.21-06.29	Külső felújításért felelős
13	Designtervezés	2012.05.25-06.05	Tervező
14	Design kivitelezése	2012.07.02-07.13	Tervező és a külső felújításért felelős
15	Állvány bontása	2012.07.16-07.18	Külső felújításért felelős
16	Hotel kiürítése	2012.05.22-05.30	Belső felújításért felelős
17	Csempék leverése, padló felszedése	2012.05.31-06.08	Belső felújításért felelős
18	Javítási munkák: glettelés	2012.06.11-07.20	Belső felújításért felelős
19	Csempézés	2012.06.11-07.20	Belső felújításért felelős
20	Falak festése	2012.07.23-08.10	Belső felújításért felelős
21	Parkettázás	2012.08.13-10.08	Belső felújításért felelős
22	Burkolás	2012.10.09-10.29	Belső felújításért felelős
23	Gépészeti szerelvényezés:közmű, víz, villany	2012.06.11-06.28	Gépészeti felelős
24	Szerelvényezés	2012.10.30-11.08	Belső kivitelezésért felelős
25	Takarítás	2012.11.09-11.22	Gépészeti felelős
26	Szobák, közösségi helységek berendezése	2012.11.23-12.13	Tervező és a belső kivitelezésért felelős
27	Hulladék, törmelék elszállítása	2011-05.22-2012.12.13	Projektvezető

5. MELLÉKLET: GANTT-DIAGRAM



6. MELLÉKLET: GANTT-DIAGRAM (KRITUKS ÚT)



7. MELLÉKLET: KÖLTÉSGTERV

Megbízási (vállalkozói) díj				Személyi költségek			
Tevékenység megnevezése	Elvégzendő mennyiség	Tevékenység egység ára	Tevékenység költsége	Munkanap	Emberi erőforrás	Tevékenység egység ára	Tevékenység költsége
<i>Tervezés</i>							
Területi szemle	1	120.000	120. 000 Ft				
Végleges tervrajz elkészítése	1	450.000	450. 000 Ft				
Pályázatírás				30	4	10.000	1. 200. 000 Ft
Szerződéskötés	1	200.000	200. 000 Ft				
Engedélyek beszerzése	1	200.000	200. 000 Ft				
<i>Kivitelezés, külső</i>							
Állványozás	2300 m ²	állványépítés 800 Ft/m ²	1. 840. 000 Ft				
Vakolat leverése				5	10	8614	430. 700 Ft
Szigetelés				7	10	8614	602. 980 Ft
Vakolás				7	10	8614	602. 980 Ft
Színezés				7	10	8614	602. 980 Ft
Designelemek	2 db	250.000 Ft/db	500. 000 Ft				

<i>Kivitelezés, belső</i>							
Csempék leverése	2000 m ²	900 Ft/m ²	1. 800. 000 Ft	7	40	8614	2. 411. 920 Ft
Javítási munkák: vízvezeték csere, falak glettelése				30	40	8614	10. 336. 800 Ft
Burkolás				14	40	8614	4. 823. 840 Ft
Falak festése				40	40	8614	13. 782. 400 Ft
Parkettázás				14	20	8614	2. 411. 920 Ft
Gépészeti szerel- vényezés (víz, gáz, villany)				14	10	8614	1. 205. 960 Ft
Szobák + közös- ségi helyek beren- dezése				15	15	8614	1. 938. 150 Ft
Hulladék elszállí- tása				145	2	8614	2.498.060 Ft
Összesen			5. 110. 000 Ft				42. 848. 690 Ft

Alapanyag költség			
Tevékenység megnevezése	Elvégzendő mennyiség	Alapanyag ára	Alapanyag költsége
<i>Tervezés</i>			
Terület felmérés	-	-	0 Ft
Végleges tervrajz elkészítése	-	-	0 Ft
Pályázatírás	-	-	0 Ft
Szerződéskötés	-	-	0 Ft
Engedélyek beszerzése	-	-	0 Ft
<i>Kivitelezés, külső</i>			
Állványozás	-	-	0 Ft
Vakolat leverése	-	-	0 Ft
Szigetelés, szigetelés rögzítése	700 m ²	600 Ft /m ²	420. 000 Ft
Vakolás	700 m ²	1.890 FT /m ²	1. 323. 000 Ft
Színezés	700 m ²	2.085 Ft /m ²	1. 459. 500 Ft
Design			0 Ft
<i>Kivitelezés, belső</i>			
Csempék leverése	-	-	0 Ft
Javítási munkák: vízvezeték csere, falak glettelése	8.000 m ²		5.00. 000 Ft
Burkolás	2.000 m ²	1500 Ft /m ²	3. 000. 000 Ft
Falak festése	8.000 m ²	543 Ft /m ²	4. 344. 000 Ft
Parkettázás	2.560 m ²	3125 Ft /m ²	8. 000. 000 Ft
Gépészeti szerelvényezés (víz, gáz, villany)			220. 000 Ft
Szobák + közösségi helyek berendezése			9. 500. 000 Ft
Hulladék elszállítása			
Összesen			28. 766. 500 Ft

8. MELLÉKLET: PÉNZFORGALMI TERV

Időszak (negyedévenként)	Bevételek (Ft)	Kiadások (Ft)	Egyenleg (Ft)
2011. július, augusztus, szeptember	1.770.000 (Saját tőke)	1.770.000	0
2011. október, november, december	0	0	0
2012. január, február, március	200.000 (Saját tőke)	200.000	0
2012. április, május, június	7.500.000 (Saját tőke)	7.482.140	17.860
2012. július, augusztus, szeptember	33.200.000 (Pályázati forrás)	33.175.120	24.880
2012. október, november, December	34.100.000 (Pályázati forrás)	34.097.930	2.070
Összesen	76.770.000	76.725.190	44.810

9. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV

Utazási szokások:

1; Milyen gyakran utazol turistaként?

- ☐ Havonta
- ☐ Félévente
- ☐ Évente
- ☐ Évente többször
- ☐ Egyéb:

2; Általában kivel szoktál utazni? (Több válasz is lehetséges)

- ☐ Szülővel
- ☐ Barátokkal, ismerősökkel
- ☐ Egyesülettel pl.: sport,- néptánc egyesület
- ☐ Intézménnyel pl.: iskolával (osztálykirándulások alkalmával)

3; Milyen célból szoktál utazni? (1-legkevésbé jellemző, 5-leginkább jellemző)

	1	2	3	4	5
rokonok, barátok meglátogatása	☐	☐	☐	☐	☐
szórakozás	☐	☐	☐	☐	☐
pihenés	☐	☐	☐	☐	☐
sportolás	☐	☐	☐	☐	☐
egészségmegőrzés	☐	☐	☐	☐	☐
kulturális rendezvényeken való részvétellel	☐	☐	☐	☐	☐
sporteseményen való részvétel	☐	☐	☐	☐	☐
városnézés	☐	☐	☐	☐	☐
konferencián való	☐	☐	☐	☐	☐

		1	2	3	4	5
részvétel						
vásárokon	való	☐	☐	☐	☐	☐
részvétel						
fesztiválon	való	☐	☐	☐	☐	☐
részvétel						
koncerteken	való	☐	☐	☐	☐	☐
részvétel						

4; Honnan gyűjtesz információt a szálláshelyed kiválasztásához? (Több válasz is lehetséges.)

- ☐ utazási irodától
- ☐ útikönyvből
- ☐ közösségi oldalakról pl.: Facebook, Twitter, Iwiw
- ☐ barátoktól, ismerősöktől
- ☐ prospektusokból
- ☐ rádióból
- ☐ TV-ből
- ☐ Tourinform irodáktól
- ☐ nyomtatott sajtóból
- ☐ utazási portálokról pl.: booking.com, szallas.hu, szallasinfo.hu
- ☐ egyéb:

5; Általában mennyi időt töltesz a meglátogatott helyen?

- ☐ néhány óra
- ☐ 1-2 nap
- ☐ 3-5 nap
- ☐ több mint 5 nap

6; Utazásod során milyen típusú szálláshelyet veszel igénybe?

- ☐ ismerősöknél, barátoknál szállsz meg
- ☐ saját tulajdonban lévő ingatlan
- ☐ ifjúsági szálló
- ☐ panzió
- ☐ erdei iskola
- ☐ kemping
- ☐ 1 csillagos szálloda
- ☐ 2 csillagos szálloda
- ☐ 3 csillagos szálloda
- ☐ 4 csillagos szálloda
- ☐ 5 csillagos szálloda

- apartman
- egyéb:

7; Utazásod során milyen típusú szálláshelyet veszel igénybe? (Ha barátokkal utazol?)

- ismerősöknél, barátoknál szállsz meg
- saját tulajdonban lévő ingatlan (pl.: weekend ház)
- ifjúsági szálló
- panzió
- erdei iskola
- 1 csillagos szálloda
- 2 csillagos szálloda
- 3 csillagos szálloda
- 4 csillagos szálloda
- 5 csillagos szálloda
- apartman
- egyéb:

8; Utazásod során milyen típusú szálláshelyet veszel igénybe? (Ha egyesülettel, intézménnyel utazol?)

- ifjúsági szálló
- panzió
- erdei iskola
- kemping
- 1 csillagos szálloda
- 2 csillagos szálloda
- 3 csillagos szálloda
- 4 csillagos szálloda
- 5 csillagos szálloda
- apartman
- egyéb:

9; Mi alapján választasz szálláshelyet? (Több válasz is lehetséges.)

- ☐ szálláshely honlapja alapján
- ☐ árak alapján
- ☐ kategória alapján (pl.: szállodánál csillagok alapján, ifjúsági szállónál „A”, „B”, „C” kategória alapján)
- ☐ korábbi élmények, saját tapasztalat alapján
- ☐ család, barátok korábbi tapasztalatai, tanácsai alapján
- ☐ szálláshely elhelyezkedése alapján
- ☐ szálláshely által nyújtott szolgáltatások alapján
- ☐ szálláshely környékének programkínálata alapján
- ☐ egyéb:

10; Átlagosan mennyit költesz utazásod során szállásra? (Ft/fő/nap)?

- kevesebb, mint 1000 Ft
- 1000-3000 Ft
- 3000-6000 Ft

- 6000-8000 Ft
- 8000-10000 FT
- több mint 10000 Ft

11; Szálltál-e már meg ifjúsági szállóban?

(Ifjúsági szálláshely fogalma: az ifjúsági szálló olyan kereskedelmi szálláshely, mely szolgáltatásainak választéka és technikai felszereltsége alapján nem felel meg a szálloda jellegű kereskedelmi szálláshely kategóriának.)

- Igen
- Nem
- Nem tudom
- Nem emlékszem

12; Ha már megszálltál, külföldön vagy belföldön?

- Belföldön
- Külföldön
- Belföldön és külföldön egyaránt

13; Mely városban szálltál meg? (Ha több városban is laktál ifjúsági szállóban, akkor több városnevet is megadhatsz.)

14; Ha még nem szálltál meg ifjúsági szállóban, megszállnál-e?

- Igen
- Nem
- Nem tudom

15; Hol, mely városban/városokban szállnál meg ifjúsági szálláshelyen?

- ☐ Győr
- ☐ Tatabánya
- ☐ Szombathely
- ☐ Zalaegerszeg
- ☐ Veszprém
- ☐ Székesfehérvár
- ☐ Kaposvár
- ☐ Szekszárd
- ☐ Pécs
- ☐ Salgótarján
- ☐ Eger
- ☐ Miskolc
- ☐ Nyíregyháza
- ☐ Debrecen
- ☐ Békéscsaba
- ☐ Szeged
- ☐ Kecskemét
- ☐ Szolnok
- ☐ Budapest
- ☐ Egyéb:

14; Mely jellemzőket tartod fontosnak egy modern ifjúsági szálláshely esetében? (1- legkevésbé fontos, 5-nagyon fontos)

	1	2	3	4	5
rugalmas recepció (pl.: éjjel is be lehet jelentkezni)	☐	☐	☐	☐	☐
modern, fiatalos di- zajn a szálló külső- belső tereiben	☐	☐	☐	☐	☐
rugalmasan alakítha- tó bútorok, fények	☐	☐	☐	☐	☐
ingyenes vezeték nélküli internet (Wifi)	☐	☐	☐	☐	☐
könnyű megközelít- hetőség (autóval, busszal)	☐	☐	☐	☐	☐
étkezési lehetőség a szállás közelében vagy a szálláshelyen	☐	☐	☐	☐	☐
bár	☐	☐	☐	☐	☐
szórakozási lehetősé- gek (sport- játékeszközök)	☐	☐	☐	☐	☐
legyen széf a szobá- ban	☐	☐	☐	☐	☐
legalább egy közös- ségi helyiség	☐	☐	☐	☐	☐

15; Mely sport-játékeszközökkel legyen felszerelve egy modern ifjúsági szálláshely? (1-legkevésbé fontos, 5-nagyon fontos)

	1	2	3	4	5
karaoke-gép	☐	☐	☐	☐	☐
társasjátékok pl.: Twister, Activity	☐	☐	☐	☐	☐
csocsó asztal	☐	☐	☐	☐	☐
darts gép	☐	☐	☐	☐	☐
bowling pálya	☐	☐	☐	☐	☐
kivetítő (kézi-foci meccsek közvetítése)	☐	☐	☐	☐	☐
kerékpár kölcsönzési lehetőség	☐	☐	☐	☐	☐
roller kölcsönzési lehe- tőség	☐	☐	☐	☐	☐

16; Hogyan rendeznéd be egy ifjúsági szálláshely szobáját?

- ☐ egyágyas
- ☐ kétágyas
- ☐ háromágyas
- ☐ négyágyas
- ☐ ötágyas
- ☐ több mint ötágyas

17; Hogyan rendeznéd be egy ifjúsági szálláshely szobáját?

- ☐ külön fürdőhelyiség (minden szobához)
- ☐ közös fürdőhelyiség (lányoknak, fiúknak külön a folyosón)
- ☐ két szobához tartozna egy fürdőhelyiség
- ☐ egyéb:

18; Hogyan rendeznéd be egy ifjúsági szálláshely szobáját? (Milyen főzési lehetőségeket képzelnél el?)

- ☐ folyosó végén egy teljesen felszerelt konyha
- ☐ folyosónként és szobánként is lenne konyha (szobákban csak a legszükségesebbek: hűtő, mikró vagy rezsó)
- ☐ csak a szobákban lenne egy kis konyha, folyosókon nem
- ☐ egyáltalán nem lenne főzési lehetőség
- ☐ egyéb:

19; Hogyan rendeznéd be egy ifjúsági szálláshely szobáját? (Szobák mérete)

- ☐ 8-10 négyzetméter
- ☐ 10-12 négyzetméter
- ☐ 12-14 négyzetméter
- ☐ 14-16 négyzetméter
- ☐ 16-18 négyzetméter
- ☐ 18-20 négyzetméter
- ☐ több mint 20 négyzetméter

Demográfiai adatok

20; Nemed:

- ☐ Nő
- ☐ Férfi

21; Életkorod:

22; Iskolai végzettséged:

- ☐ általános iskola
- ☐ szakiskola
- ☐ érettségi
- ☐ főiskolai szakképesítés
- ☐ főiskolai vagy egyetemi diploma

23; Lakóhelyed:

- község
- város
- nagyváros (megyeszékhely, vagy megye jogú város)
- főváros